



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA**

**T E S I S**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING TERHADAP  
STRATEGI PEMASARAN PT. ASTRA HONDA MOTOR  
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN PENJUALAN DI INDONESIA  
(STUDI KASUS PENGARUH STRATEGI PEMASARAN TERHADAP  
PANGSA PASAR SEPEDA MOTOR MEREK HONDA DI INDONESIA)**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Gelar  
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi**

**Oleh :**

**Nama : Ch. Indra Wahyu Putra  
NPM : 6904033923  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan : Administrasi Bisnis Internasional**

**JAKARTA  
Mei, 2007**

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU  
POLITIK DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL

## ABSTRAK

Ch. Indra Wahyu Putra  
6904033923

ANALISIS STRATEGI BERSAING TERHADAP STRATEGI PEMASARAN PT.  
ASTRA HONDA MOTOR DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN  
PENJUALAN DI INDONESIA (Studi Kasus Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap  
Pangsa Pasar Sepeda Motor Merek Honda Di Indonesia)

xv + 128 halaman + 11 tabel + 5 gambar + 1 grafik + 5 lampiran.

Daftar Pustaka : 45 buku literatur, 21 artikel + 3 laporan keuangan (tahun 2003 –2005)  
(1985-2007)

Pertumbuhan industri sepeda motor dari tahun 2000 hingga tahun 2005 menunjukkan perkembangan yang terus meningkat. Meski sempat dihantam tingginya inflasi yang menekan daya beli masyarakat, persaingan penjualan para ATPM di Indonesia tetap semakin menajam. Hal ini dapat dilihat dari hasil angka penjualan sepeda motor di Indonesia pada tahun 2005 yang mampu menembus angka 5,089 juta unit. Penjualan sepeda motor tahun 2005 ini lebih tinggi 30,48% dibandingkan tahun 2004 yang sebesar 3,900 juta unit. Tingginya animo pembelian motor di tengah lesunya ekonomi ini, selain didorong oleh kebutuhan masyarakat akan alat transportasi yang terjangkau serta hemat bahan bakar minyak, juga dikarenakan infrastruktur dan sarana transportasi yang ada tidak memadai. Di tengah-tengah persaingan yang begitu tajam, sepeda motor Honda hasil produksi PT. Astra Honda Motor, dengan segala keunggulannya tetap mendominasi pasar sepeda motor di Indonesia. Untuk dapat bertahan di dalam persaingan penjualan yang ketat di suatu industri, diperlukannya adanya suatu strategi pemasaran yang benar-benar handal dan dapat diterapkan pada semua lini pemasaran.

Penelitian ini akan menganalisis strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Astra Honda Motor dengan memakai Teori Strategi Bersaing yang dikemukakan oleh Michael E. Porter (1980) serta Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*). Penelitian ini juga akan membahas bagaimana PT. Astra Honda Motor menentukan dan menerapkan strategi pemasarannya, sehingga tetap dapat menjadi *market leader* dari pasar sepeda motor di Indonesia selama ini. Juga akan dibahas apa yang menjadi kendala dan hambatan dari PT. Astra Honda Motor di dalam menerapkan strategi pemasarannya tersebut.

Di dalam menghadapi dan menanggulangi persaingan pasar yang semakin ketat, menurut Michael E. Porter ada tiga pendekatan strategi yang dapat dipergunakan, strategi tersebut adalah strategi bersaing generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain. Tiga pendekatan strategi bersaing generik tersebut adalah ; keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus. Dasar pendekatan dari strategi bersaing adalah dengan melihat hubungan perusahaan dengan lingkungannya. Untuk mengoptimalkan strategi pemasaran, maka seluruh aktivitas pemasaran yang terdiri dari 4 P; *product, price, promotion* dan *place* harus didayagunakan untuk memfokuskan sumber daya dan sasaran perusahaan atas peluang yang ada di dalam lingkungannya.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dan eksplanatif, dengan cara membandingkan antara model strategi pemasaran yang diterapkan oleh manajemen PT. Astra Honda motor dengan teori strategi bersaing dan bauran pemasaran. Harapan dan tujuan dari perbandingan tersebut adalah untuk melihat sejauh mana tingkat efektivitas dan optimalisasi dari strategi pemasaran yang telah diterapkan oleh PT. Astra Honda Motor di dalam menghadapi persaingan penjualan sepeda motor di Indonesia, baik itu terhadap pesaing lama yang sudah ada (para ATPM lainnya) maupun terhadap pesaing baru (sepeda motor impor) yang masuk ke pasar Indonesia.

Dari hasil analisis terhadap strategi pemasaran PT. Astra Honda Motor dengan menggunakan teori strategi bersaing dan bauran pemasaran, maka dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran yang dipergunakan oleh PT. Astra Honda Motor untuk menghadapi lima kekuatan persaingan penjualan sepeda motor di Indonesia telah menerapkan pendekatan-pendekatan teori tiga strategi generik secara efektif. Optimalisasi dari strategi pemasaran juga berhasil dicapai dengan menggunakan bauran pemasaran yang dilaksanakan oleh PT. Astra Honda Motor secara konsisten. PT. Astra Honda Motor juga merupakan perusahaan yang mampu melaksanakan 3 pendekatan strategi generik secara bersama-sama hingga mampu menjadi *market leader* di pasar sepeda motor Indonesia.

**Tesis ini adalah**  
Hasil karya sendiri, dan  
Seluruh sumber, baik yang dikutip maupun dirujuk  
Telah saya nyatakan dengan benar



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ch. Indra Wahyu Putra". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath.

Ch. Indra Wahyu Putra

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL

### TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Ch. Indra Wahyu Putra  
NPM : 6904033923  
Judul : Analisis Strategi Bersaing Terhadap Strategi Pemasaran  
PT. Astra Honda Motor Dalam Menghadapi Persaingan  
Penjualan Di Indonesia.  
(Studi Kasus Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap  
Pangsa Pasar Sepeda Motor Merek Honda Di Indonesia)

Pembimbing Tesis



(Dr. Ir. Agus Maulana, MSM)

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Ch. Indra Wahyu Putra  
NPM : 6904033923  
Judul : Analisis Strategi Bersaing Terhadap Strategi Pemasaran  
PT. Astra Honda Motor Dalam Menghadapi Persaingan  
Penjualan Di Indonesia.  
(Studi Kasus Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap  
Pangsa Pasar Sepeda Motor Merek Honda Di Indonesia)

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada hari Selasa tanggal 19 Juni 2007 dan telah dinyatakan : **LULUS**

Tim Penguji :

Ketua Sidang :  
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

(.....)

Pembimbing :  
Dr. Ir. Agus Maulana, MSM

(.....)

Penguji Ahli :  
Dr. Ferdinand D. Saragih, MA

(.....)

Sekretaris Sidang :  
Drs. Zuliansyah P. Zulkarnain, M.Si

(.....)

**Untuk Anak-anakku Tersayang,  
Putri dan Monika**



## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Akhirnya salah satu perjalanan panjang ini berakhir, bukan berarti akhir dan tidak ada lagi namun, lebih merupakan awal dari perjalanan yang lebih panjang lagi. Tesis ini tidak hanya merupakan suatu kebanggaan namun lebih merupakan pembuktian diri dan tanggungjawab pribadi, bahwa ilmu yang diperoleh harus dapat dimanfaatkan sehingga wujud nyatanya harus dipergunakan untuk membaktikan diri bagi orang tua dan masyarakat pada umumnya.

Hampir selama dua tahun lamanya saya menimba ilmu di Universitas Indonesia, begitu banyak ilmu dan hikmah yang saya petik serta tidak sedikit juga rintangan yang saya hadapi namun banyak hal yang dapat membuat saya tegar yaitu keyakinan bahwa Tuhan melindungi umat-Nya, keinginan, dan rasa optimis bahwa saya pasti mampu.

Banyak uraian yang ingin saya sampaikan pada lembaran kertas ini, hanya semuanya tidak akan berarti tanpa ucapan terima kasih saya pada :

- Allah Bapa, Tuhan Yesus dan Bunda Maria.
- Mamaku tercinta, Ny. Eleonora Bernadette Nunuk Hatibie yang berada di surga.
- Dr. Robert F. Hatibie (Papa) atas doanya.
- Ny. Linda Ratna Komalasari (Mamie) dan Brigjen. Hendrawan Ostevean (Daddy) atas keikhlasan dan ketulusan bantuannya.
- Papa Gusti dan Mama Udice atas doa dan dorongan semangatnya.
- Istriku E. Peggy Suryani beserta anak-anakku terkasih Helena Putri Monifa (Putri) dan Helga Putri Monika (Monika).
- Dr. Ir. Agus Maulana, MSM
- Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein
- Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA
- Prof. Dr. Martani Huseini
- Prof. Dr. Bob Waworuntu
- Prof. Dr. Ir. Syamsul Maarif M.Eng
- Prof. Dr. Hikmahanto Juwana, SH, LLM.
- Dr. Ferdinand D. Saragih, MA
- Dr. Adler H. Manurung, M.Com
- Dr. Prasetya Irawan
- Dr. Eko Prasajo, Magr.rer.Publ



- Dr. Widyantoko Sumarlin, MPP
- Dr. HDE Efendi Hasibuan SH, MH
- Dr.dr.drh Sukartono Tirtokusumo, MBA
- Drs. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc.
- Drs. Arif Somantri Harahap, MBA
- Kakak dan adik-adik , Hanny, Iman, Merry, Nana dan Andre.
- Fery, Odi, Chairul, Jaka, Dea, Ike dan rekan seperjuangan ABI 6 UI dan PSDM UI
- Mbak Elly dari Staf Adminstrasi FISIP UI, Gdg, Mochtar, Cikini.
- Mas Beno dan Lab UI nya.
- Seluruh pihak yang telah membantu dan memberikan semangat serta dorongan.

Demikian rasa syukur ini saya sampaikan, saya yakin hasil yang telah saya susun ini masih jauh dari kata sempurna dan banyak kekurangan dibanding kelebihanannya. Terima Kasih.



Jakarta, 23 Mei 2007

*Indra Wahyu Putra*

Ch. Indra Wahyu Putra

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	vi
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS.....	vii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Dan Signifikansi Penelitian.....	10
D. Sistematika Penulisan.....	12
<b>BAB II TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN</b>	
A. Tinjauan Literatur.....	14
1. Teori Strategi Bersaing.....	14
1.1. Tiga Strategi Bersaing Generik.....	16
1.2. Persyaratan Lain Dari Strategi Generik.....	20
1.3. Resiko-Resiko Dari Strategi Generik.....	22
2. Teori Lima Kekeuatan Persaingan.....	26
3. Bauran Pemasaran ( <i>Marketing Mix</i> ).....	29
4. Kongsruksi Model Teoritis.....	37
B. Metode Penelitian.....	43
1. Pendekatan Penelitian.....	43
2. Jenis Penelitian.....	44
3. Teknik Pengumpulan Data.....	46
4. Strategi Penelitian.....	46
5. Keterbatasan Penelitian.....	47
<b>BAB III GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN</b>	
A. Sejarah Singkat Dan Perkembangan PT. Astra Honda Motor.....	49
B. Profil PT. Astra Honda Motor.....	53
C. Visi Dan Misi PT. Astra Honda Motor.....	56
D. Sekilas Proses Produksi.....	56
E. Sumber Daya Manusia PT. Astra Honda Motor.....	59
D. <i>Outlet-outlet</i> PT. Astra Honda Motor.....	63
1. <i>Outlet</i> Berloga H1.....	63
2. <i>Outlet</i> Berloga H2.....	64
3. <i>Outlet</i> Berloga H3.....	65

## **BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

A. Industri Sepeda Motor Di Indonesia.....	67
B. Penjualan Dan Pangsa Pasar Sepeda Di Indonesia.....	69
C. Penerapan Strategi Pemasaran PT. Astra Honda Motor.....	76
D. Penerapan Tiga Strategi Generik Dalam Menganalisis Strategi Pemasaran PT. Astra Honda Motor.....	84
E. Lima Kekuatan Persaingan Yang dihadapi PT. Astra Honda Motor.....	94
F. Penggunaan Bauran Pemasaran Dalam Mengoptimalkan Strategi Pemasaran PT. Astra Honda Motor.....	104
G. Analisis dan Evaluasi terhadap Mekanisme Pengambilan Keputusan dalam Menetapkan dan Menerapkan Strategi Bersaing oleh PT Astra Honda Motor.....	112

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan.....	120
B. Saran.....	122

## **DAFTAR PUSTAKA**

124

## **LAMPIRAN**

Lampiran 1 : PT. Astra International Tbk. Market Trend 2003 – Motorcycle.

Lampiran 2 : PT. Astra Internatioal Tbk. Market Trend 2004 – Motorcycle.

Lampiran 3 : PT. Astra International Tbk. Market Tren 2005 – Motorcycle.

Lampiran 4 : PT. Astra International Tbk. Invertor Update – 31 Des 05.

Lampiran 5 : Daftar Pertanyaan Untuk Pihak Manajemen PT Astra Honda Motor

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL

### Gambar :

Gambar	II-1. Tiga Strategi Generik.....	18
Gambar	II-2. Konteks Dimana Strategi Bersaing Dirumuskan.....	25
Gambar	II-3. Kekuatan-kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri.....	28
Gambar	II-4. Bauran Pemasaran Atau <i>Marketing Mix</i> .....	30
Gambar	II-5. Model Analisis Penelitian.....	41

### Grafik :

Grafik	I-1. Penjualan Sepeda Motor Di Indonesia Tahun 2000 – 2005.....	5
--------	---	---

### Tabel :

Tabel	I-1. Densitas Jumlah Penduduk Dan Jumlah Sepeda Motor Di Indonesia Tahun 2000 – 2006.....	6
Tabel	II-1. Implikasi Yang Lazim Dari Strategi.....	21
Tabel	II-2. Operasionalisasi Konsep.....	41
Tabel	IV-1. Nama Perusahaan Anggota AISI.....	67
Tabel	IV-2. Pertumbuhan Penjualan Sepeda Motor Di Indonesia Tahun 1997 – 2005.....	70
Tabel	IV-3. Pangsa Pasar Sepeda Motor Di Indonesia Tahun 2003 – 2005....	73
Tabel	IV-4. Sepeda Motor Hasil Produksi PT. Astra Honda Motor.....	87
Tabel	IV-5. Sepeda Motor Hasil Produksi PT. Yamaha Kencana Motor Indonesia.....	88
Tabel	IV-6. Sepeda Motor Hasil Produksi PT. Indomobil Suzuki Indonesia.....	89
Tabel	IV-7. Penjualan Sepeda Motor Jenis Bebek Di Indonesia Tahun 2003 – 2005.....	91
Tabel	IV-8. Jumlah Outlet Penjualan Sepeda Motor Honda Di Indonesia Tahun 2004 – 2005.....	112
Tabel	IV-9. Penjualan Sepeda Motor Berdasarkan Merek Di Indonesia Tahun 2003 – 2005.....	116

Tabel IV-10 Pendapatan PT. Astra International Tbk. Berdasarkan Divisi Tahun 2004 – 2005. .... 117



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah.**

Perkembangan kendaraan bermotor roda dua atau sepeda motor di kawasan pasar internasional pada saat ini berkembang dengan sangat pesat. Hal tersebut juga dikarenakan oleh adanya perkembangan ekonomi dunia yang semakin mengglobal. Hannessy (1995:25) mengatakan bahwa “Ekonomi global dalam suatu negara merupakan transisi dari kekuatan ekonomi nasional ke hubungan kelompok perusahaan yang mengelola bisnis perdagangan internasional”. Oleh karena itu, dengan adanya perkembangan ekonomi global tersebut, maka pada setiap perusahaan dituntut untuk mampu melakukan ekspansi ke dalam pasar internasional dengan melakukan kegiatan ekspor. Jolly (1989:55) memberikan pernyataan bahwa “Perusahaan dengan strategi pasar global harus mampu mendayagunakan strategi aset lokal yang ada dalam perusahaan di pasar domestik”.

Dengan adanya potensi pasar luar negeri tersebut, maka tuntutan akan ketersediaan produk tersebut di pasar luar negeri juga tentunya akan semakin meningkat, guna mendapatkan margin keuntungan yang mencukupi. Pada saat ini banyak produsen sepeda motor tingkat dunia yang melakukan berbagai ekspansi pemasaran produknya dan ekspansi secara investasi di luar dari negaranya. Seperti negara Jepang yang terkenal sebagai produsen motor tingkat dunia dengan merek-merek yang terkenal seperti Honda, Yamaha, Suzuki dan Kawazaki. Demikian juga halnya dengan produsen dari Cina yang

secara perlahan mulai mencoba masuk ke pasar sepeda motor di Indonesia. (Redaksi, 2005).

Persaingan yang semakin ketat di pasar sepeda motor menyebabkan produsen dari Jepang berupaya terus-menerus melakukan inovasi pada produknya. Salah satunya adalah dengan mengeluarkan berbagai model yang bisa memenuhi selera konsumen. Model yang kian *sporty* dan trendi, fasilitas bertambah, serta mesin yang kian irit namun memiliki kapasitas besar merupakan ciri dari sepeda motor masa kini. (Redaksi, 2005). Produsen sepeda motor sekarang cenderung memperkuat pasar dengan memberikan pilihan yang semakin beragam, baik untuk usia muda produktif maupun juga kalangan eksekutif yang memerlukan mobilitas tinggi, terutama di daerah perkotaan yang memiliki tingkat kepadatan lalu lintas tinggi. (Redaksi, 2005).

Menurut Wareen J. Keegan di dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pemasaran Global “banyak alternatif bagi suatu perusahaan untuk memasuki suatu pasar internasional, ada dengan alternatif ekspor, alternatif lisensi, dan alternatif investasi. Alternatif investasi dibedakan menjadi alternatif kepemilikan penuh dan alternatif usaha patungan”. Pada awalnya banyak produsen dari negara Jepang yang lebih suka untuk melakukan alternatif usaha patungan untuk berpartisipasi di dalam pasar internasional. Akan tetapi setelah sebagian besar dunia dilanda krisis ekonomi pada periode 1997 – 1998, banyak perusahaan-perusahaan negara Jepang yang kemudian menjadi pemilik mayoritas dari suatu perusahaan patungan. Hal ini pula yang banyak ditemukan di Indonesia pada saat ini.

Para produsen dari negara Jepang tersebut pada saat ini telah masuk dan berkembang menjadi besar di negara lainnya. Kenapa perusahaan Jepang

dapat berkembang besar di negara lainnya, karena di negara Jepang sendiri para pengusahanya telah mengenal dan menerapkan istilah *dochakuka* yang berarti “lokalisasi global” pada kebijakan bisnis internasionalnya. Istilah *dochakuka* berasal dari istilah pertanian di Jepang, yang berarti penyesuaian metode-metode penanaman, pemupukan dan pemanenan untuk memenuhi kondisi tanah setempat. Dengan kata lain, pusat memberikan otonomi yang besar kepada perusahaan-perusahaan yang ada diluar negeri untuk menentukan kebijakannya sendiri-sendiri, sesuai dengan keadaan dan kondisi dimasing-masing negara di mana perusahaan-perusahaan tersebut beada.

Perkembangan industri kendaraan bermotor roda dua atau sepeda motor di Indonesia dalam beberapa terakhir ini juga menunjukkan perkembangan yang positif. Perkembangan yang positif tersebut tidak terlepas dari adanya berbagai kebijakan baru yang dikeluarkan oleh pemerintah yang pada intinya bertujuan untuk mendorong pengembangan industri kendaraan bermotor itu sendiri didalam negeri.

Angka penjualan sepeda motor di Indonesia pernah sangat menuruntajam pada saat terjadinya krisis ekonomi di Indonesia, di mana angka penjualan menurun sebesar 72 % (dari 1,86 juta unit pada tahun 1997 menjadi 519 ribu unit pada tahun 1998). Angka penjualan kembali tumbuh dengan pesat setelah masa pasca krisis ekonomi, pada tahun 2001 saja, angka penjualan sepeda motor sudah kembali menyamai angka penjualan pada masa sebelum masa krisis ekonomi. Kemudian pada tahun 2005, angka penjualan sepeda motor telah menembus angka penjualan di atas 5 juta unit (Novi, 2005).

Fenomena tersebut di atas paling tidak merupakan salah satu indikasi sangat prospektifnya industri sepeda motor di Indonesia. Salah satu faktor



lainnya yang menjadi pendorong aktratifnya bisnis sepeda motor di Indonesia adalah masih sangat besarnya potensi pasar yang tersedia. Hingga saat ini Indonesia merupakan pangsa pasar sepeda motor terbesar ketiga setelah negara Cina dan India.

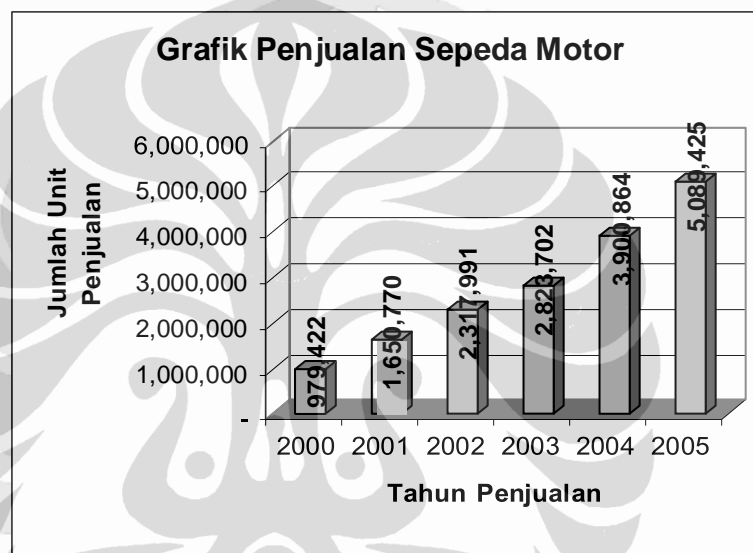
Di Indonesia sendiri pada saat ini terdapat lebih dari tiga produsen sepeda motor yang berasal dari Negara Jepang. Para produsen sepeda motor tersebut telah lama menjalin kerja sama dengan para pengusaha nasional guna mengembangkan hasil produksi dan pemasarannya di Indonesia, mereka yang pada saat ini lebih dikenal sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM).

Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) merupakan salah satu garda depan pertumbuhan industri kendaraan bermotor roda dua atau sepeda motor di Indonesia. Industri kendaraan bermotor di Indonesia dimulai pada sekitar tahun 1970, ketika pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan untuk melarang impor kendaraan bermotor dalam keadaan utuh (*completely built up / CBU*). Kebijakan ini mendorong perkembangan industri kendaraan bermotor rakitan (*completely knock down / CKD*) menjadi berkembang dengan pesat. Sejak saat itulah bermunculan perusahaan-perusahaan industri kendaraan bermotor rakitan yang menguasai pasar-pasar kendaraan bermotor di Indonesia.

Para ATPM yang mampu bersaing untuk menguasai pangsa pasar sepeda motor di Indonesia, di antaranya yang cukup besar adalah Honda (PT. Honda Astra Motor), Suzuki (PT. Indomobil Niaga International) dan Yamaha (PT. Yamaha Kencana Motor Indonesia). Ketiga perusahaan industri sepeda motor tersebut memiliki keunggulan produk dan pangsa pasar sendiri-sendiri yang memang sudah terbentuk dengan cukup lama.

Selama lima tahun terakhir (periode tahun 2000 – 2005) telah terjadi persaingan yang semakin ketat diantara para ATPM kendaraan bermotor roda dua di Indonesia, hal ini dapat dilihat dari jumlah penjualan kendaraan bermotor roda dua atau sepeda motor yang terus mengalami peningkatan dengan pertumbuhan lebih dari 30% per tahun. Menurut Asosiasi Industri Sepeda Motor (AISI), pada tahun 2005 telah terjadi angka penjualan yang sangat fantastis, yaitu menembus penjualan di atas 5 juta unit.

**Grafik I.1**  
**Penjualan Sepeda Motor Di Indonesia Tahun 2000 – 2005**



Sumber : AISI.

Pada tahun 2006, AISI memperkirakan angka penjualan sepeda motor sekitar 4,6 juta unit. Hal ini dikarenakan sebagai imbas akibat adanya lonjakan kenaikan harga bahan bakar motor (BBM). Menurut analisa dari beberapa ATPM, pertumbuhan ini bisa juga merupakan akibat adanya peralihan polapenggunaan kendaraan bermotor, yaitu dari roda empat ke roda dua akibat semakin banyaknya ruas jalan yang selalu mengalami kemacetan yang luar

biasa, sehingga menyebabkan adanya perubahan penggunaan jenis kendaraan bermotor roda empat ke kendaraan bermotor roda dua.

**Tabel I.1**  
**Densitas Jumlah Penduduk Dan Jumlah Sepeda Motor Di Indonesia**  
**Tahun 2000 – 2006**

Tahun	Jumlah Penduduk	Jumlah Sepeda Motor	Densitas
2000	205.840.000	13.563.017	15
2001	208.927.600	15.336.872	14
2002	212.061.514	18.061.414	12
2003	215.276.000	23.312.945	9
2004	217.854.000	28.963.987	8
2005	220.729.673	33.193.076	7
2006*	223.621.232	38.108.997	6

Catatan : (\*) perkiraan  
Sumber : BPS & AISI

Data produsen sepeda motor memperkirakan, bahwa pada tahun 2010 – 2012, pangsa pasar sepeda motor akan menyerap sampai dengan angka 12 juta unit per tahunnya. Dari data BPS dan AISI di bawah ini, memperlihatkan densitas kendaraan bermotor roda dua (perbandingan antara jumlah penduduk dengan jumlah sepeda motor) dari tahun 2000 s/d tahun 2007, menunjukkan penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan jumlah sepeda motor lebih pesat dari pada pertumbuhan jumlah penduduk.

Indonesia merupakan pangsa pasar yang sangat besar dan menarik bagi produsen sepeda motor internasional, karena memiliki jumlah populasi penduduk yang besar yaitu kurang lebih 222 juta jiwa(2006). Walaupun jumlah pembayaran pajak pendapatan dan kendaraan dinaikkan, tingkat pertumbuhan sepeda motor tetap berkembang secara terus menerus. Hal ini terjadi

disebabkan permintaan akan kebutuhan sepeda motor oleh konsumen jugaterus meningkat. Permintaan tersebut meliputi jenis sepeda motor yang otomatis maupun yang menggunakan persneling dari berbagai merek dan tipe yang ditawarkan.

Tingginya permintaan akan kebutuhan sepeda motor di tengah lesunya ekonomi ini, selain didorong oleh kebutuhan masyarakat akan alat transportasi yang terjangkau serta hemat bahan bakar minyak, juga dikarenakan infrastruktur dan sarana transportasi yang ada tidak memadai. Dengan adanya peningkatan permintaan dari masyarakat pada setiap tahunnya, maka secara tidak langsung memberikan dukungan terhadap kinerja perusahaan di industri sepeda motor. Dengan ketatnya persaingan di antara produsen sepeda motor di pasar domestik, maka persaingan tersebut memaksa para produsen sepeda motor nasional mencoba untuk tetap menguasai atau meningkatkan pangsa pasar yang sudah ada maupun yang akan ada.

Sejak dibukanya keran impor kendaraan bermotor, maka persaingan pasar yang sudah ketat menjadi semakin kompetitif, yang disebabkan olehmasuknya para kompetitor atau pesaing baru di industri kendaraan bermotor roda dua atau sepeda motor, serta adanya trobosan-trobosan baru yang dilakukan oleh para ATPM yang sudah ada (kompetitor lama). Di tengah-tengah persaingan yang begitu tajam di antara para ATPM, sepeda motor merek Hondayang sudah lama berada di Indonesia, dengan segala keunggulannya, tetap dapat mendominasi pasar serta sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakatatas angkutan yang tangguh, irit dan ekonomis.

Hal ini dapat dilihat dari hasil angka penjualan sepeda motor di Indonesia pada tahun 2005 yang mampu menembus angka 5,089 juta unit. Penjualan

sepeda motor tahun 2005 ini lebih tinggi 30,48% dibandingkan tahun 2004 yang sebesar 3,900 juta unit. Angka penjualan sepeda motor Honda pada tahun 2005 adalah sebesar 2,648 juta unit, yang menempatkan sepeda motor Honda tetap menjadi pemimpin pasar sepeda motor di Indonesia dengan pangsa pasar sebesar 52,05%. Urutan kedua dan ketiga penjualan sepeda motor juga nyaris tidak berubah yang diduduki oleh sepeda motor Yamaha sebesar 1,236 juta unit dan sepeda motor Suzuki sebesar 1,092 juta unit. Kemudian sepeda motor Kawasaki menempati ranking keempat dengan penjualan sebesar 77.043 unit. Peringkat kelima oleh sepeda motor Kanzen sebesar 19.206 unit, keenam sepeda motor Kymco sebesar 15.208 unit dan urutan terakhir sepeda motor Piaggio sebesar 915 unit.

Di tengah-tengah persaingan yang begitu tajam, pangsa pasar sepeda motor produksi dari PT. Astra Honda Motor relatif tidak terganggu, bahkan beberapa produk menunjukkan adanya peningkatan dibandingkan sebelumnya, seperti pada sepeda motor jenis motor bebek (*cub*) dengan merek-merek Fits, Supra dan Karisma.

Hal tersebut di atas disebabkan oleh hasil kinerja yang maksimal dari seluruh jajaran manajemen PT. Astra Honda Motor di dalam menjalankan strategi pemasaran yang telah ditetapkan guna memasarkan produk-produknya serta tetap menjaga pangsa pasarnya untuk tetap eksis dan terus meningkat. Penerapan dan pelaksanaan strategi pemasaran yang konsisten oleh PT. Astra Honda Motor selama ini, mampu menjadikan sepeda motor Honda sebagai pimpinan pasar sepeda motor beberapa tahun terakhir.

PT. Astra Honda Motor adalah salah satu perusahaan ATPM yang besar yang ada di Indonesia dan juga merupakan salah satu pemain utama di dalam

industri sepeda motor. PT. Astra Honda Motor dari pertama berdiri hingga saat ini telah mengalami pasang surutnya industri perakitan kendaraan bermotor roda dua atau sepeda motor. Untuk menjawab tantangan persaingan yang semakin ketat, maka pihak manajemen PT. Astra Honda Motor terus berupaya untuk meningkatkan kinerja dan melakukan efisiensi serta terus mengkaji setiap adanya perubahan secara keseluruhan.

PT. Astra Honda Motor merupakan sinergi jaringan pemasaran di Indonesia dan keunggulan teknologi sepeda motor, sebuah pengembangan kerja sama antara PT. Astra International Tbk. Indonesia dan Honda Motor Company Limited, Jepang. PT. Astra International Tbk. memiliki pengetahuan yang komprehensif tentang kebutuhan para pemakai sepeda motor di Indonesia, berkat jaringan pemasaran dan pengalamannya yang sudah lama. Keunggulan teknologi Honda Motor juga sudah diakui di seluruh dunia dan telah dibuktikan dalam berbagai kesempatan, baik di jalan raya maupun di lintasan balap. Honda pun telah dapat mengembangkan teknologi mesin yang mampu menjawab kebutuhan konsumen/pelanggan yaitu kebutuhan akan mesin yang “bandel” serta irit bahan bakar, sehingga menjadikannya sebagai pelopor kendaraan roda dua yang ekonomis. PT. Astra Honda Motor juga mampu memfasilitasikan pembelian dan memberikan pelayanan purna jual yang sedemikian rupa sehingga merek Honda semakin unggul. Tidak heran, jika harga jual kembali dari sepeda motor Honda tetap tinggi.

Kinerja dari PT. Astra Honda Motor dapat dikatakan telah mencapai hasil yang optimal sebagaimana terlihat pada peningkatan tingkat produksi sepeda motor dari tahun ke tahun. Dimulai dari total produksi yang hanya sekitar 1.500 unit selama tahun 1971, lalu meningkat menjadi sebesar 30.000 unit pada tahun

berikutnya, sampai dengan 31 tahun kemudian (pada tahun 2003) dimana tingkat produksi telah mampu mencapai sebesar 1.570.000 unit per-tahunnya. Pada tahun 2004 jumlah produksi meningkat menjadi sejumlah 2.037.000 unit. Kemudian pada tahun 2005, PT. Astra Honda Motor mampu memproduksi hingga sejumlah 2.652.000 unit. Dengan melihat adanya peningkatan jumlah produksi tersebut di atas, maka terlihat bahwa perusahaan memiliki potensi peningkatan usaha yang sangat prospektif di masa depan.

## **B. Perumusan Masalah.**

Sesuai dengan latar belakang tersebut di atas, maka suatu strategi pemasaran yang tepat merupakan hal penting yang perlu untuk dapat bersaing di dalam pasar penjualan kendaraan bermotor roda dua atau sepeda motor yang semakin ketat di antara para ATPM di Indonesia. Perumusan masalah dimana akan dilakukan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah yang menjadi hambatan dan kendala PT. Astra Honda Motor dalam menerapkan strategi pemasaran tersebut ?
2. Bagaimanakah PT. Astra Honda Motor menentukan dan menerapkan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan penjualan sepeda motor yang semakin ketat dengan para ATPM lainnya di Indonesia ?

## **C. Tujuan Dan Signifikansi Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Untuk dapat bertahan di dalam suatu persaingan penjualan yang tajam diperlukan adanya suatu strategi pemasaran yang tepat. Penentuan ataupun pemilihan suatu strategi pemasaran oleh perusahaan harus didasari oleh hasil

suatu riset dan analisa pasar serta pemikiran yang benar-benar telah teruji. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui efektifitas dari strategi pemasaran yang dipergunakan oleh PT. Astra Honda Motor dengan cara mengevaluasi atau menganalisa strategi pemasaran tersebut dengan memakai Teori Strategi Bersaing yang dikemukakan oleh Michael E. Porter serta Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*). Maka berdasarkan hal tersebut di atas, secara bertahap serta sesuai dengan perumusan masalah, tujuan dari penelitian dapat ditetapkan sebagai berikut :

- 1.1 Menjelaskan berbagai hambatan dan kendala yang dialami oleh PT. Astra Honda Motor dalam menerapkan strategi pemasaran yang telah ditetapkan tersebut untuk menghadapi persaingan penjualan sepeda motor yang semakin ketat dengan para ATPM lainnya di Indonesia.
- 1.2 Menjelaskan strategi pemasaran PT. Astra Honda Motor terutama dasar pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja penjualan yang dilakukan oleh pahaik manajemen.

## **2. Signifikansi Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun secara pratiks yaitu:

- 2.1 Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai suatu kajian akademis dan dikaitkan dengan berbagai kasus manajemen perusahaan, sehingga dapat dilakukan pengujian secara langsung penerapan dari teori akademis dengan fakta manajemen bisnis yang ada di PT. Astra Honda Motor.



2.2 Secara praktis, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi contoh kasus bagi perusahaan lain yang sejenis dengan perusahaan PT. Astra Honda Motor di dalam menghadapi persaingan penjualan kendaraan bermotor roda dua. Selain itu diharapkan bahwa hasil dari penelitian ini dapat juga dijadikan sebagai sumber informasi bagi perusahaan lain di dalam membuat rencana strategi pemasaran ataupun berbagai rencana pengambilan keputusan penting lainnya bagi kepentingan kemajuan perusahaan.

#### **D. Sistematika Penulisan**

Bentuk susunan atau sistematika penelitian akan dibagi menjadi lima bab dengan uraian sebagai berikut :

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan mengenai masalah yang akan di bahas dan disertai dengan data riil mengenai pertumbuhan penjualan sepeda motor di Indonesia yang akan menggambarkan posisi PT. Honda Astra Motor di pasar sepeda motor di Indonesia dengan meliputi ; latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

##### **BAB II : TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menguraikan mengenai tinjauan teori dari penelitian yang digunakan dan mengkaji penelitian yang dilakukan serta kemudian mengkaitkan adanya hubungan dengan masalah yang ada. Dalam bab ini juga akan

diterangkan mengenai metode penelitian yang digunakan serta pendekatan dan jenis penelitian yang dipakai.

### BAB III : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Bab ini akan menerangkan mengenai sejarah dan profil usaha dari PT. Astra Honda Motor, produk perusahaan, serta bentuk strategi pemasaran di pasar sepeda motor di Indonesia. Dengan mengenal bentuk strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan maka diharapkan bisa mengetahui secara detail mengenai penerapan strategi pemasaran serta tingkat kesuksesan perusahaan.

### BAB IV : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan beberapa bentuk analisis data dan strategi pemasaran perusahaan, situasi lingkungan perusahaan dan data lainnya yang berhubungan erat dengan strategi bisnis yang dilakukan dengan menggunakan metode penelitian.

### BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menerangkan tentang kesimpulan dan saran yang dihasilkan dari analisis penelitian serta ulasan pengetahuan dari permasalahan yang ada pada semua bab secara keseluruhan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN**

#### **A. Tinjauan Literatur**

##### **1. Teori Strategi Bersaing**

Teori ini dipopulerkan oleh Michael E. Porter pada tahun 1980, yang dituangkan di dalam bukunya dengan judul *Competitive Strategy* (Strategi Bersaing). Strategi bersaing adalah suatu pemikiran yang timbul oleh Michael E. Porter untuk memberikan pemahaman yang mendalam bagi para manajer perusahaan mengenai industri dan para pesaing di dalam menjalankan aktifitas suatu perusahaan. Pemikiran tersebut timbul dikarenakan biasanya para manajer suatu perusahaan industri di dalam membuat suatu strategi untuk mengatasi para pesaing yang ada, hanya menggunakan sedikit saja teknik- teknik analisis untuk memperoleh pemahaman dalam persaingan dan teknis analisis yang digunakan tersebut pun tidak luas dan menyeluruh.

Menurut Michael E. Porter, setiap perusahaan yang bersaing di dalam suatu industri pasti memiliki strategi bersaing, baik itu secara eksplisit ataupun implisit. Strategi ini mungkin merupakan pengembangan secara eksplisit melalui suatu proses perencanaan atau mungkin juga telah dikembangkan secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan. Jika setiap departemen fungsional dibiarkan pada cara mereka masing-masing, maka mereka akan menggunakan pendekatan yang ditentukan oleh orientasi profesionalnya dan intensif dari mereka yang bertugas. Tetapi

gabungan dari pendekatan-pendekatan departemental ini jarang sekali yang merupakan strategi terbaik.

Dengan melakukan kerangka teknik analisis yang menyeluruh, maka diharapkan akan dapat membantu perusahaan untuk menganalisis industrinya sebagai suatu keseluruhan dan meramalkan evolusi masa depan dari industri itu sendiri, memahami para pesaingnya dan posisinya sendiri, serta dapat menterjemahkan analisis ini ke dalam suatu bentuk strategi bersaing untuk bisnis tertentu.

Hasil dari suatu kerangka teknik analisis yang menyeluruh dapat digunakan untuk mengembangkan strategi bersaing pada jenis tertentu dari lingkungan industri. Lingkungan industri yang berbeda ini dapat mencerminkan perbedaan mendasar dalam konsentrasi industri, tingkat atau tahap kedewasaannya serta keterbukaannya terhadap persaingan internasional. Lingkungan yang berbeda ini sangat penting dalam menentukan konteks strategi di mana bisnis bersaing, alternatif strategi yang tersedia, serta kekeliruan-kekeliruan strategis yang lazim dalam mencapai keputusan strategis yang dihadapi oleh perusahaan dalam bersaing pada suatu industri.

Setiap perusahaan pada akhirnya akan menemukan suatu bentuk pendekatan atau strategi guna pencapaian tujuan perusahaan yaitu menghasilkan laba atas investasi yang telah dikeluarkan, dan strategi terbaik untuk perusahaan tertentu akhirnya akan merupakan konstruksi yang khas yang mencerminkan situasinya sendiri. Tetapi pada tingkat yang paling luas, kita dapat mengidentifikasi tiga strategi generik yang konsisten secara internal (yang dapat digunakan secara sendiri-sendiri maupun dalam bentuk kombinasi)

guna menciptakan posisi yang aman di dalam suatu persaingan untuk jangka panjang dan mengungguli para pesaing yang ada.

Sasaran menunjukkan apa yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan; strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapainya. Setiap perusahaan harus merancang strategi untuk mencapai tujuannya, yang terdiri dari strategi pemasaran dan strategi teknologi, serta strategi penetapan sumber daya yang cocok. Walaupun banyak macam strategi yang tersedia, Michael E. Porter telah merangkumkannya menjadi tiga jenis umum yang memberikan awalyang bagus untuk pemikiran strategis : keunggulan biaya secara keseluruhan, diferensiasi, dan fokus.

### **1.1. Tiga Strategi Bersaing Generik.**

Di dalam menghadapi dan menanggulangi persaingan pasar yang semakin ketat, menurut Michael E. Porter (1980:35) ada tiga pendekatan strategi yang dapat dipergunakan, strategi tersebut adalah strategi bersaing generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain, yaitu :

#### **a. Keunggulan biaya menyeluruh.**

Mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. Biaya yang

rendah merupakan jiwa dari strategi ini, meskipun mutu, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan.

**b. Diferensiasi.**

Mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik dan dapat dirasakan langsung oleh konsumen. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya, yaitu : citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, dan dimensi-dimensi lainnya. Idealnya, perusahaan mendiferensiasikan dirinya sendiri dalam beberapa dimensi. Perlu ditegaskan di sini bahwa strategi diferensiasi ini tidaklah berarti memungkinkan perusahaan untuk mengabaikan biaya, namun biaya bukanlah target strategis yang utama.

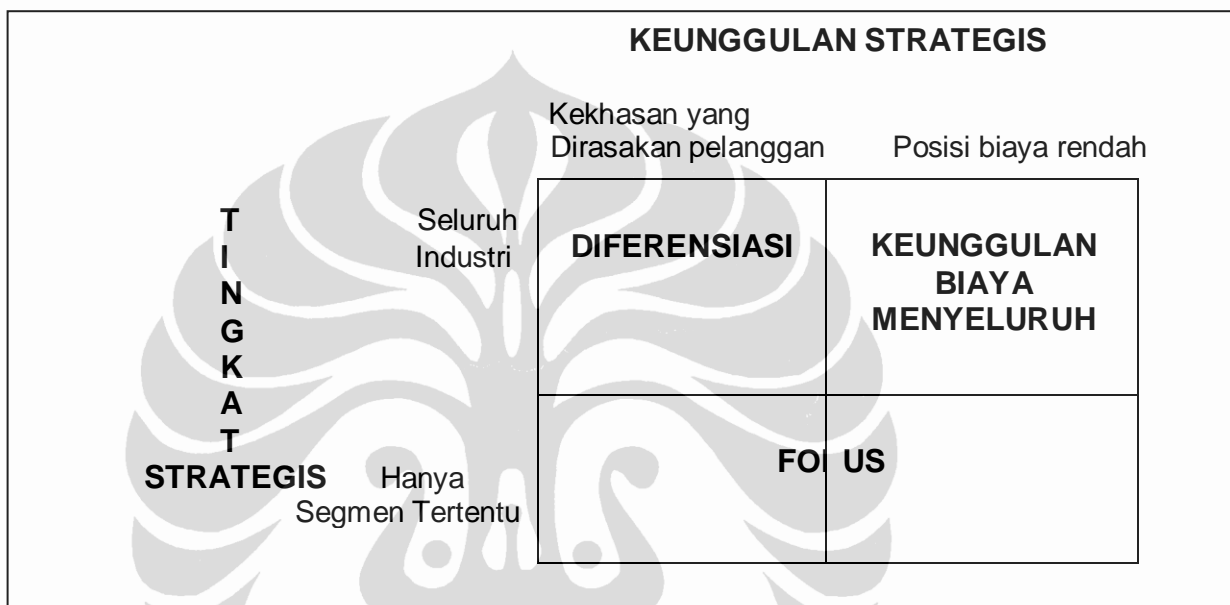
**c. Fokus.**

Adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu, seperti halnya pada strategi diferensiasi, strategi fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di

keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini.

Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

**Gambar II.1**  
**Tiga Strategi Generik**



Sumber : Michael E. Porter, *Strategi Bersaing (Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing)*, 1980, hal. 35.

Ketiga strategi generik di atas merupakan pendekatan alternatif yang dapat digunakan untuk menanggulangi kekuatan-kekuatan persaingan. Dasar pendekatan dari strategi bersaing adalah dengan melihat hubungan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana kekuatan ekonomi, dan aspek

utama dari lingkungan perusahaan adalah industri di mana perusahaan tersebut berdiri.

Kadang-kadang perusahaan dapat dengan sukses menerapkan lebih dari pada satu strategi generik sebagai target utamanya, meskipun jarang sekali terjadi. Menerapkan secara efektif salah satu sari strategi generik ini biasanya menuntut komitmen total dan tata organisasi pendukung yang akan melemah jika terdapat lebih dari pada satu target utama. Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam struktural industri tertentu, ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan sekedar untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam arti yang absolut.

Menurut Porter (1980), perusahaan-perusahaan yang melakukan strategi yang sama dan ditujukan untuk pasar atau segmen sasaran yang sama akan membentuk kelompok strategis. Perusahaan yang melaksanakan strategi tersebut dengan paling baik akan memperoleh laba yang paling besar. Jadi perusahaan yang memiliki biaya paling rendah di antara perusahaan-perusahaan yang melaksanakan strategi biaya rendah akan tampil paling baik. Perusahaan yang tidak menerapkan strategi yang jelas, sering disebut sebagai “pengambil jalan tengah”, dipastikan oleh Porter akan gagal. Perusahaan pengambil jalan tengah selalu mencoba untuk tampil baik dalam semua dimensi strategis. Tetapi karena berbagai dimensi strategis itu memerlukan cara pengelolaan perusahaan yang berbeda dan kadang kala tidak konsisten, maka perusahaan-perusahaan itu akhirnya tidak unggul dalam satu bidang pun.



Porter melukiskan satu perbedaan antara efektifitas operasional dan strategi. Banyak perusahaan yakin bahwa mereka dapat memantapkan keunggulan kompetitif yang lama dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang sama secara lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Namun dewasa ini, para pesaing dapat dengan cepat meniru perusahaan yang beroperasi secara efektif dengan menggunakan tolok ukur (*benchmarking*) dan alat-alat lain, serta dengan demikian mengurangi keunggulan efektivitas operasional. Sebaliknya, Porter mendefinisikan strategi “sebagai penciptaan posisi unik dan bernilai yang mencakup perangkat kegiatan yang berbeda”. Sebuah perusahaan yang diposisikan secara strategis “melakukan kegiatan-kegiatan yang berbeda dengan pesaing atau melakukan kegiatan yang sama dengan cara yang berbeda”. Perusahaan yang berhasil dengan strateginya adalah perusahaan yang terdiri dari banyak kegiatan yang berbeda tetapi konsisten dan sinergis sehingga sulit untuk ditiru oleh para pesaing secara keseluruhan.

### **1.2. Persyaratan Lain Dari Strategi Generik.**

Ketiga strategi generik berbeda dalam dimensi selain juga mempunyai perbedaan fungsional seperti telah dikemukakan di atas. Menerapkan salah satu di antaranya dengan berhasil menuntut sumber daya dan keterampilan yang berbeda. Strategi generik juga membutuhkan penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif yang berbeda. Sebagai akibatnya, komitmen yang teguh terhadap salah satu strategi tersebut sebagai target utama biasanya

diperlukan untuk mencapai sukses. Beberapa implikasi lazim dari strategi generik dalam bidang-bidang ini adalah sebagai berikut :

**Tabel II.1**  
**Implikasi Yang Lazim Dari Strategi Generik**

Strategi Generik	Ketrampilan dan Sumber Daya yang umum Diperlukan	Persyaratan Organisasi yang Lazim
Keunggulan Biaya Menyeluruh	<p>Investasi modal terus menerus dan kemudahan mendapatkan modal.</p> <p>Ketrampilan rekayasa proses.</p> <p>Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja.</p> <p>Produk dirancang agar mudah dibuat.</p> <p>Sistem distribusi biaya rendah.</p>	<p>Pengendalian biaya yang ketat.</p> <p>Laporan pengembalian yang terinci dan sering.</p> <p>Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur.</p> <p>Insentif didasarkan atas pemenuhan target kualitatif yang ditentukan secara ketat.</p>
Diferensiasi	<p>Kemampuan pemasaran yang kuat.</p> <p>Rekayasa produk.</p> <p>Kemampuan kreatif.</p> <p>Kemampuan yang kuat dalam riset dasar.</p> <p>Reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan mutu dan teknologi.</p> <p>Tradisi yang panjang dalam industri atau kombinasi yang khas dari ketrampilan-keterampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain.</p> <p>Kerjasama yang erat dengan saluran distribusi.</p>	<p>Koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada Litbang, pengembangan produk dan pemasaran.</p> <p>Pengukuran dan insentif subyektif sebagai ganti pengukuran kuantitatif.</p> <p>Fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat terampil, ilmuwan, atau orang yang kreatif.</p>

Fokus	Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu.	Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu.
-------	---	---

Sumber : Michael E. Porter, *Strategi Bersaing (Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing)*, 1980, hal. 36-37.

Strategi generik mungkin juga membutuhkan gaya kepemimpinan yang berlainan dan dapat diwujudkan dalam budaya dan situasi perusahaan yang sangat berbeda-beda. Tetapi yang paling penting, adalah bagaimana mengubah cara pendefinisian industri dari satu perusahaan ke perusahaan lain menimbulkan masalah, untuk memutuskan mana dari ketiga strategi generik yang paling cocok untuk suatu perusahaan. Pilihan ini terletak pada pengambilan strategi yang paling cocok dengan kekuatan perusahaan dan yang paling sukar ditiru oleh para pesaing. Prinsip-prinsip analisis struktural seharusnya dapat memperjelas pilihan, selain juga akan memungkinkan para analis untuk menjelaskan atau memperkirakan hubungan antara bagian pasar dengan kemampuan dalam suatu industri tertentu.

### 1.3. Resiko-resiko dari Strategi Generik

Pada dasarnya, resiko dalam menerapkan strategi generik ada dua; pertama, gagal untuk menerapkan atau mempertahankan strategi, yang kedua, nilai keunggulan strategis yang diberikan oleh suatu strategi berkurang dengan adanya evolusi industri. Secara lebih sempit lagi, ketiga strategi ini didasarkan atas pembangunan jenis pertahanan yang berbeda terhadap kekuatan-kekuatan persaingan, dan tidaklah mengherankan jika ini melibatkan macam-macam resiko yang berbeda.

### **a. Resiko Keunggulan Biaya Menyeluruh**

Keunggulan biaya mendesakkan beban yang berat pada perusahaan untuk mempertahankan posisinya, yang berarti penanaman kembali modal untuk mengganti peralatan produksi yang lama dengan peralatan baru yang lebih modern. Penurunan biaya dengan meningkatnya volume akumulatif tidak akan terjadi dengan sendirinya, juga skala ekonomis tidak dapat dicapai tanpa perhatian yang cukup. Keunggulan biaya rawan terhadap resiko-resiko seperti di bawah ini :

- Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu.
- Pengalam penarikan biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri, melalui penjiplakan atau melalui kemampuan untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang modern.
- Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dicurahkan kepada biaya.
- Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing.

### **b. Resiko Diferensiasi**

Diferensiasi juga melibatkan sederet resiko seperti di bawah ini :

- Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan

beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar.

- Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi bila pembeli menjadi semakin canggih.
- Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasa bila industri telah matang (dewasa).

### c. Resiko Fokus

Fokus pun melibatkan sederetan resiko seperti yang ada di bawah ini :

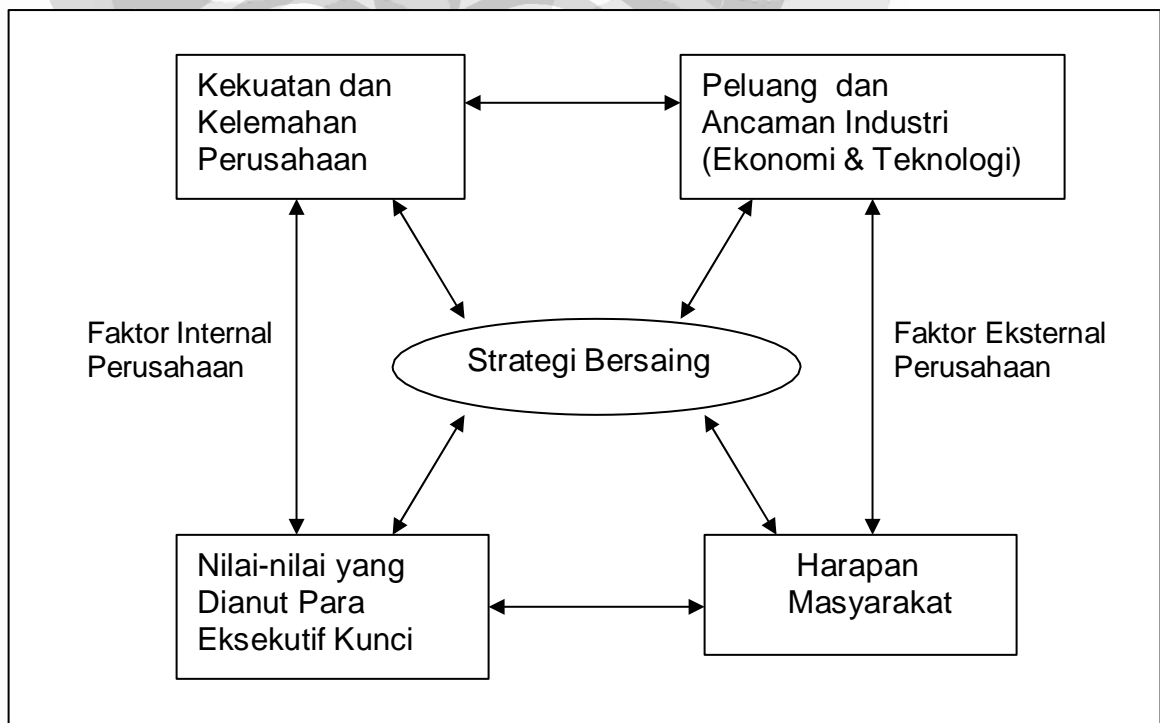
- Perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas (*broad-range competition*) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus.
- Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit.
- Pesaing menemukan subpasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

Dalam tingkat yang lebih luas dalam perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang berhasil diraih oleh perusahaan. Kekuatan dan kelemahan dari perusahaan merupakan profil dari kekayaan dan ketrampilannya yang relatif berbeda terhadap pesaing. Meliputi ; sumber daya keuangan, posisi teknologi, identifikasimerek dan lain-lain. Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan dari para eksekutif kunci dan personil lain yang harus menerapkan

strategi yang sudah ditentukan atau dipilih. Kekuatan dan kelemahan yang sudah dikombinasikan dengan nilai-nilai tersebut menentukan batas internal (bagi perusahaan) terhadap strategi bersaing yang berhasil diterapkan oleh perusahaan.

Batas-batas eksternal ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas. Peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan dengan resiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Harapan dari masyarakat mencerminkan dampak yang ada dari hal-hal lain seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat yang dikembangkan, dan banyak lagi yang lain terhadap perusahaan. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan perangkat tujuan dan kebijakan yang realistis dapat diterapkan.

**Gambar II.2**  
**Konteks Dimana Strategi Bersaing Dirumuskan**



Sumber : Michael E. Porter, *Strategi Bersaing (Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing)*, 1980, hal. xvii.

## 2. Teori Lima Kekuatan Persaingan

Teori lima kekuatan persaingan ini dirumuskan oleh Michael E. Porter di dalam bukunya yang berjudul *Competitive Strategy* pada tahun 1980. Menurut Michael E. Porter, intensitas dari persaingan di dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Akan tetapi sebaliknya, persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok. Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir dalam industri, di mana potensi laba diukur dalam bentuk laba atas modal atau investasi yang ditanamkan dalam waktu jangka panjang.

**Lima kekuatan persaingan tersebut adalah :**

### a. Masuknya (ancaman) pendatang baru.

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa atau bagian pasar, seringkali juga dengan sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan memperoleh laba atau keuntungan. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabungkan dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru.

### b. Ancaman Produk Pengganti.

Semua perusahaan dalam industri bersaing, dalam arti yang luas dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti

membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, maka makin ketat pembatasan laba industri.

**c. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli.**

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lainnya. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembelinya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

**d. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok (*Suppliers*).**

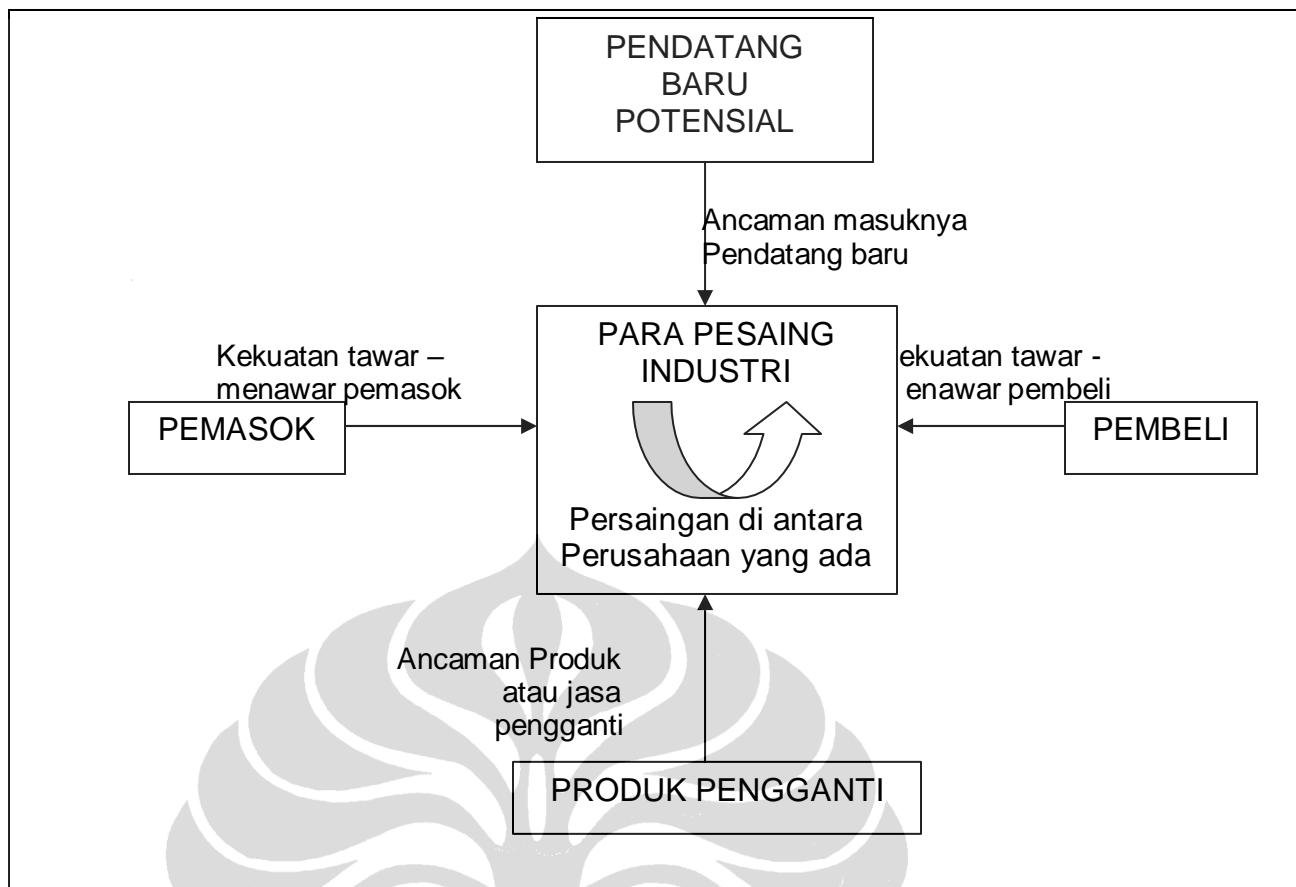
Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap perusahaan di dalam suatu industri, dengan cara mengancam akan menaikkan harga ataupun menurunkan mutu produk atau jasa yang akan dijualnya.

**e. Persaingan Di Antara Para Pesaing Yang Ada.**

Persaingan di antara para pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada para pelanggan.



**Gambar II.3**  
**Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri**



Sumber : Michael E. Porter, *Strategi Bersaing (Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing)*, 1980, hal. 4.

Kelima kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan menghasilkan laba di dalam industri serta kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan dan menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan suatu strategi bersaing yang akan digunakan oleh perusahaan di dalam suatu persaingan. Sejumlah karakteristik ekonomis dan teknis yang penting dari suatu industri sangat penting artinya bagi besarnya kekuatan dari masing-masing kekuatan persaingan.

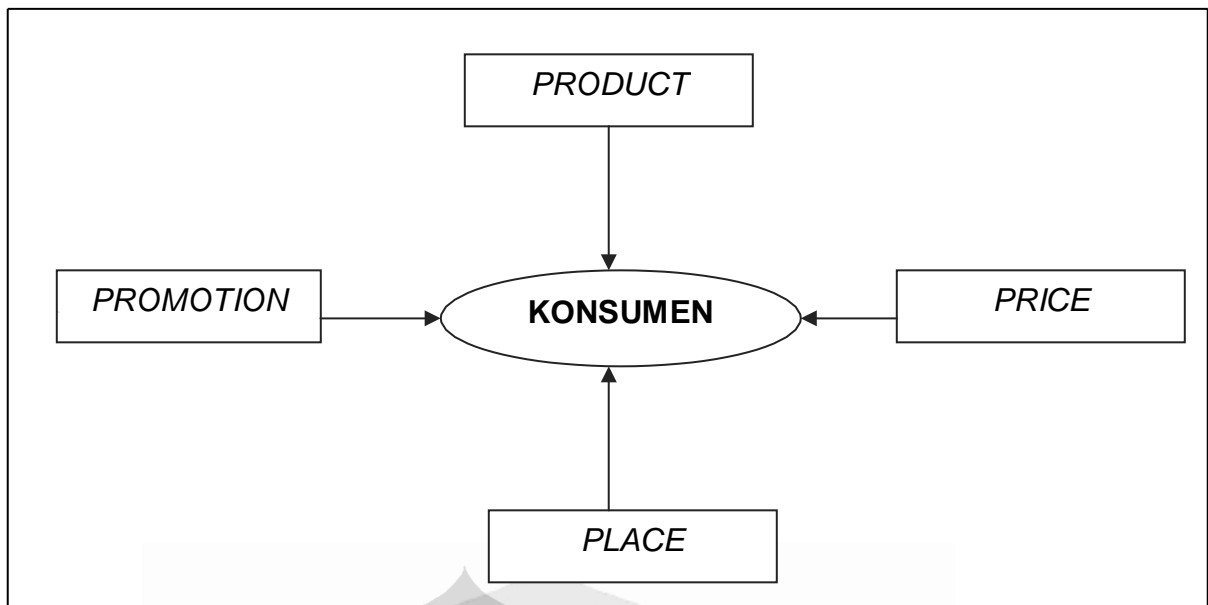
### 3. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*).

Konsep awal pemasaran adalah suatu proses tentang bagaimana produsen atau pengusaha dapat mempengaruhi konsumen agar para konsumen tersebut menjadi tahu, senang lalu membeli produk yang ditawarkan dan pada akhirnya konsumen tersebut menjadi puas sehingga konsumen tersebut akan selalu membeli produk perusahaan itu.

Konsep pemasaran telah berkembang dari konsep awal, yang lebih memfokuskan pemasaran pada produk dan dengan membuat produk yang “lebih baik”, di mana yang “lebih baik” itu di dasarkan pada standar dan nilai internal. Tujuannya adalah laba atau keuntungan, dan cara mencapainya adalah menjual, atau membujuk pelanggan potensial untuk mempertukarkan uangnya dengan hasil produk dari perusahaan.

Konsep “baru” dari pemasaran, yang muncul pada sekitar tahun 1960, mengalihkan fokus pemasaran dari produk ke pelanggan. Tujuannya masih tetap laba, tetapi cara mencapainya menjadi lebih luas. Mencakup seluruh bauran pemasaran (*marketing mix*) atau sering disebut dengan “empat P”, yaitu Produk (*Product*), Harga (*Price*), Promosi (*Promotion*), dan Saluran Distribusi (*Place*).

**Gambar II.4**  
**Bauran Pemasaran atau *Marketing Mix***



Sumber : Indriyo Gitosaudarmo, *Manajemen Pemasaran*, 2000, hal 111.

Perpaduan diantara keempat macam hal tersebut di atas merupakan senjata bagi perusahaan di dalam memasarkan produknya atau untuk melayani konsumennya. Senjata tersebut biasanya disebut sebagai Bauran Pemasaran atau *Marketing Mix*, karena senjata itu merupakan gabungan antara empat strategi yang mengandung kata-kata yang didahului oleh huruf P, maka disebut juga sebagai empat P dalam Pemasaran, yaitu *product*, *price*, *promotion* dan *place* (Gitosudarmo, 2000:124). Bauran Pemasaran atau *Marketing Mix* selain dipergunakan oleh perusahaan sebagai alat untuk mempengaruhi konsumennya agar membeli produk atau jasa yang dihasilkannya, juga untuk menginformasikan kepada para konsumen yang ada akan keberadaan produk atau jasa yang dihasilkannya tersebut.

**a. Produk (*Product*).**

Agar sebuah produk dapat lebih efektif dalam rangka mempengaruhi konsumen untuk tertarik membeli dan memperoleh kepuasan setelah memilikinya. Manfaat dari suatu produk merupakan pangkal tolak dari esensi suatu produk, oleh karena itu maka fungsi teknis ini sering disebut sebagai “produk pangkal” atau “*Generic Product*”. Sebagai contoh konkrit dalam hal ini adalah “obat generik” yang sering di dengar dalam suatu tayangan iklan televisi. Obat generik adalah obat yang hanya berupa obatnya itu sendiri, tanpa mengandung atribut-atribut yang lain seperti bungkus, merek ataupun label dan lain sebagainya.

Jadi produk tersebut harus dapat memberikan manfaat terhadap orang yang memilih serta membeli untuk memilikinya. Dan setelah memiliki produk tersebut diperoleh kepuasan, sehingga timbul keinginan berulang-ulang untuk melakukan pembelian kembali produk tersebut. Sebaliknya, produk yang tidak mampu memberikan manfaat akan sulit untuk dapat menarik perhatian calon konsumen, apalagi menimbulkan minat untuk membelinya.

**b. Harga (*Price*).**

Perusahaan perlu untuk memikirkan tentang penetapan harga jual produknya secara tepat, karena harga yang tidak tepat akan berakibat tidak menarik minat para pembeli untuk membeli produk tersebut. Penetapan harga jual dari suatu produk yang tepat tidak selalu berarti bahwa harga haruslah rendah atau serendah mungkin. Sering dijumpai bahwa apabila harga suatu produk tertentu itu rendah, maka semua orang akan memakai produk tersebut. Kondisi tersebut banyak terjadi di antara ibu rumah tangga, sedangkan untuk

kaum wanita karier tidak menyenangi kondisi tersebut di atas. Mereka lebih merasa senang dan puas, apabila produk yang dipakainya tidak banyak orang yang memakainya, hal itu berarti produk tersebut haruslah dikenakan dengan harga yang cukup tinggi. Dengan harga yang tinggi, maka hanya orang-orang tertentu saja yang mampu untuk membeli produk tersebut.

Biaya produksi yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk tersebut tentu saja akan menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan di dalam menentukan harga jual produknya itu. Harga jual yang ditetapkan di bawah biaya produksinya tentu saja akan mengakibatkan atau mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Sebaliknya harga jual yang ditetapkan di atas biaya produksinya tentulah akan menghasilkan laba atau keuntungan. Oleh Karena itu pada umumnya perusahaan menggunakan dasar penetapan harga jual produknya atas dasar biaya produksinya dan kemudian di tambah dengan *margin* keuntungan yang diinginkannya. Cara penetapan harga yang mendasarkan diri pada biaya produksi dengan menambahkan persentase tertentu keuntungan yang diinginkan ini sering disebut "*Cost-plus Pricing*" atau juga dikenal sebagai "*Mark-Up Pricing*". Cara penetapan harga yang tradisional ini masih banyak dipergunakan oleh perusahaan, meskipun cara ini tidaklah menjamin daya tarik yang tinggi bagi konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan kepadanya.

### **c. Promosi (*Promotion*).**

Promosi adalah merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mempengaruhi konsumen agar mengetahui dan mengenal keberadaan suatu produk yang akan ditawarkan oleh perusahaan, dan kemudian konsumen tersebut menjadi merasa

memerlukan produk tersebut serta lalu membeli produk tersebut. Ada beberapa cara untuk mempromosikan suatu produk, yaitu dengan : iklan, promosi penjualan (*sales promotion*), *personal selling* dan publisitas (*publication*).

Iklan merupakan alat yang utama bagi perusahaan untuk mempengaruhi konsumennya. Iklan ini dapat dilakukan oleh perusahaan melalui media cetak dan media elektronik. Melalui media cetak adalah seperti surat kabar, majalah, brosur, pamflet, selebaran dan *billboard*, sedangkan melalui media elektronik seperti televisi dan radio. Dengan membaca atau melihat iklan, diharapkan para konsumen atau calon konsumen akan terpengaruh lalu tertarik untuk membeli produk yang diiklankan tersebut. Oleh karena itu, maka iklan haruslah dibuat dengan sedemikian rupa sehingga mampu menarik perhatian masyarakat.

Promosi penjualan adalah merupakan kegiatan perusahaan untuk menawarkan produk yang dipasarkannya dengan cara sedemikian rupa, sehingga konsumen akan mudah untuk melihatnya dan bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan tertentu, maka produk tersebut akan menarik perhatian konsumen. Contohnya adalah dengan memasang atau menempatkan produk tersebut di estalase toko yang mudah untuk dilihat orang lewat, bahkan dilengkapi pula dengan dekorasi tertentu sehingga akan menarik para calon pembelinya.

*Personal selling* merupakan kegiatan perusahaan untuk melakukan kontak langsung dengan para calon konsumennya. Dengan kontak langsung ini diharapkan akan terjadi hubungan atau interaksi yang positif antara pengusaha dengan calon konsumennya. Kontak langsung ini akan dapat mempengaruhi secara lebih intensif para konsumennya, karena dalam hal ini pengusaha dapat mengetahui keinginan dan selera konsumennya serta gaya hidupnya.

Dengan demikian perusahaan dapat menyesuaikan cara pendekatan atau komunikasinya dengan konsumen itu secara lebih tepat yang sesuai dengan konsumen yang bersangkutan. Adapun yang termasuk dalam kategori *personal selling* ini adalah : *door to door selling*, *mail order*, *telephone selling* dan *direct selling*.

Publisitas merupakan cara yang biasa digunakan juga oleh perusahaan untuk membentuk pengaruh secara tidak langsung kepada konsumen agar mereka menjadi tahu dan menyenangi produk yang dipasarkannya. Cara ini dilakukan dengan memuat berita tentang produk atau perusahaan yang menghasilkan produk tersebut di mass media, misalnya saja berita di surat kabar, berita di radio atau televisi dan lain sebagainya. Dengan memuat berita, maka para pembaca secara tidak sadar telah dipengaruhi oleh berita tersebut. Tindakan yang dilakukan tersebut akan lebih efektif karena dengan memuat berita, konsumen akan lebih percaya dengan kebenarannya dari pada informasi yang datangnya dari perusahaan sendiri dalam bentuk iklan ataupun cara promosi yang lain.

Keempat bentuk promosi ini haruslah dikombinasikan sedemikian rupa, sehingga akan mampu secara efektif untuk mempengaruhi konsumen untuk menjadi tertarik untuk membeli produk yang dipasarkannya itu. Kombinasi dari keempat bentuk cara promosi itu sering disebut "*Promotion Mix*".

#### **d. Saluran Distribusi (*Place*)**

Perusahaan haruslah menyebarkan dan menyalurkan hasil produknya baik itu merupakan barang atau jasa ke tempat dimana konsumen itu berada. Hal ini merupakan tugas yang penting dari perusahaan untuk mendistribusikan

hasil produknya kepada konsumen. Dalam kegiatan usaha memperlancar arus distribusi barang dan jasa dari produsen ke konsumen, maka salah satu faktor penting yang tidak dapat diabaikan oleh setiap perusahaan adalah memilih saluran distribusi yang tepat, yang sesuai dengan hasil produksi dan kondisi perusahaan yang dihadapi. Distribusi merupakan peranan yang sama pentingnya dengan penjualan, seperti penetapan harga jual suatu produk. Dalam perekonomian yang sudah maju dan semakin luasnya pasar yang dituju, maka tidaklah mudah bagi produsen untuk menjual langsung produknya kepada konsumen. Oleh sebab itu dibutuhkan adanya beberapa lembaga perantara untuk lebih memudahkan didalam menjangkau konsumen.

Tujuan utama dari distribusi adalah mengusahakan agar barang dan jasa dari produsen selalu tersedia dan mudah didapat oleh konsumen, di manapun konsumen itu berada. Perusahaan yang ingin menetapkan pelaksanaan saluran distribusi dalam usahanya, pertama-tama perlu terlebih dahulu mengetahui akan pengertian dari saluran distribusi. Ada beberapa pengertian mengenai saluran distribusi seperti di bawah ini :

- Saluran distribusi terdiri dari seperangkat atau sekelompok organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses yang memungkinkan suatu produk atau jasa tersedia bagi penggunaan atau konsumsi oleh konsumen atau pengguna industrial. (Kotler, *et.al.*, 1996:5).
- Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau pemakai industri. (Basu dan Ibnu, 1985:172).



Dari berbagai pengertian di atas dapat diambil kesimpulan, bahwa saluran distribusi mempunyai beberapa faktor sebagai berikut :

- Saluran distribusi merupakan kelompok lembaga yang ada di antara berbagai lembaga yang mengadakan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan.
- Tujuan dari saluran distribusi adalah untuk mencapai pasar dan konsumen yang tepat, jadi pasar dan konsumen merupakan tujuan akhir dari kegiatan penyaluran.
- Saluran distribusi melakukan dua kegiatan penting dalam mencapai tujuannya yaitu mengadakan penggolongan dan mendistribusikannya. Penggolongan produk menunjukkan jumlah barang dari berbagai keperluan produk yang dapat memberikan kepuasan kepada pasar. Jadi suatu barang atau jasa merupakan bagian dari penggolongan, dimana setiap produk mempunyai suatu tingkat harga tertentu.

Dalam hal ini penting sekali bagi produsen untuk mengambil keputusan dalam memilih saluran distribusi yang sesuai dengan barang yang dihasilkannya. Kesalahan dalam memilih saluran distribusi akan memungkinkan penambahan biaya sehingga harga yang ditanggung konsumen akan menjadi lebih tinggi dan penyampaian barang ke konsumen akan mengalami keterlambatan. Oleh karena itu, saluran distribusi harus juga benar-benar diperhatikan serta dipertimbangkan dengan masak-masak, karena pengaruh saluran distribusi ini juga sangat besar terhadap kelancaran pemasaran.

Untuk keperluan tersebut di atas, maka perusahaan dapat menggunakan berbagai bentuk saluran distribusi yang mungkin dilakukannya. Adapun bentuk-bentuk saluran distribusi yang ada, dapat dibedakan menjadi beberapa macam yaitu : saluran distribusi langsung dan saluran distribusi tidak langsung.

#### **4. Kongsruksi Model Teoritis**

Fokus dari penelitian akan membahas bagaimana strategi pemasaran motor hasil produksi PT. Astra Honda Motor di dalam menghadapi persaingan penjualan sepeda motor yang semakin ketat di Indonesia, baik itu terhadap pesaing lama yang sudah ada maupun terhadap pesaing baru (sepeda motor impor) yang masuk ke Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui efektifitas dari strategi pemasaran yang dipergunakan oleh PT. Astra Honda Motor dengan cara mengevaluasi atau menganalisis strategi pemasaran tersebut dengan memakai Teori Strategi Bersaing yang dikemukakan oleh Michael E. Porter serta Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*).

Untuk menilai sejauh mana tingkat efektifitas dari penerapan strategi pemasaran telah dilakukan di dalam mencapai target perusahaan, maka perlu dilakukan berbagai metode analisis. Salah satu kunci kriteria keberhasilan strategi adalah apakah metode strategi pemasaran yang dipakai tersebut mampu untuk mengakomodasi setiap peluang dan tantangan yang ada di lingkungan internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Metode yang dipakai dalam mengevaluasi model strategi pemasaran yang ada, yaitu memakai metode studi kasus yang bertujuan dapat memberikan gambaran lengkap dari obyek yang diteliti serta melakukan pengamatan langsung ke perusahaan. Dari data dan fakta yang diperoleh dan dikaitkan dengan situasi

kondisi eksternal serta internal perusahaan, akan bermanfaat bagi perusahaan dalam menentukan model strategi bisnisnya untuk menghadapi peluang dan tantangan bisnisnya di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Guna melengkapi data penelitian, semua informasi yang ada mengenai PT. Astra Honda Motor akan dibatasi hanya pada informasi yang terdapat di dalam Laporan Keuangan dan Kinerja Tahunan (*Annual Report*) dari PT. Astra International Tbk. mulai dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2005. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahunan tersebut akan meliputi jumlah total produksi sepeda motor dan jumlah total penjualan produk motor merek Honda yang di pasarkan di pangsa pasar dalam negeri.

Pada sub bab lima ini dijelaskan tentang konstruksi model dari teori-teori yang digunakan dalam penelitian yaitu mengenai strategi pemasaran, khususnya tentang strategi bersaing. Dari pemaparan dan penjelasan mengenai teori-teori tentang strategi bersaing tersebut diturunkan menjadi variabel- variabel penelitian, dimensi, dan indikator. Indikator-indikator inilah yang akan menjadi pedoman bagi peneliti untuk mewawancarai pihak manajemen PT AstraHonda Motor untuk memperoleh data primer. Di samping itu wawancara juga dilakukan untuk mengkonfirmasi mengenai kevalidan data sekunder yang dimiliki oleh peneliti, yang diperoleh dari berbagai sumber lainnya.

#### **4.1. Model Analisis**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel strategi bersaing, variabel bauran pemasaran dan variabel penguasaan pangsa pasar. Pada bagian berikut dijelaskan mengenai penjabaran dari masing-masing variabel:

4.1.1. Variabel strategi bersaing dalam penelitian adalah mengacu kepada teori yang dikemukakan oleh Michael E. Porter. Strategi bersaing adalah strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat bersaing dalam suatu jenis industri melalui suatu proses perencanaan dengan tujuan untuk mengembangkan suatu strategi yang memiliki keunggulan tersendiri dibandingkan dengan para pesaing.

Variabel strategi bersaing pada penelitian ini dijabarkan dalam tiga dimensi yaitu:

- a. Keunggulan biaya menyeluruh melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan pada sasaran pokok. Dimensi keunggulan biaya ini diturunkan menjadi delapan indikator yaitu: investasi modal secara kontinu, keterampilan rekayasa proses, perancangan produk agar mudah dibuat, sistem distribusi biaya rendah, pengendalian biaya yang ketat, insentif untuk pemenuhan target kualitatif, serta organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur.
- b. Diferensiasi yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dipandang sebagai hal yang unik dan dapat dirasakan langsung oleh konsumen. Dimensi ini kemudian diturunkan menjadi enam dimensi yaitu: citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, dan reputasi atau ekuitas merek perusahaan.
- c. Fokus adalah memusatkan atau memfokuskan pada sekelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Dimensi fokus dijabarkan menjadi empat indikator

yaitu kelompok konsumen, segmen lini produk, pasar atau wilayah penjualan, kombinasi dari kebijakan fungsional yang dijalankan perusahaan.

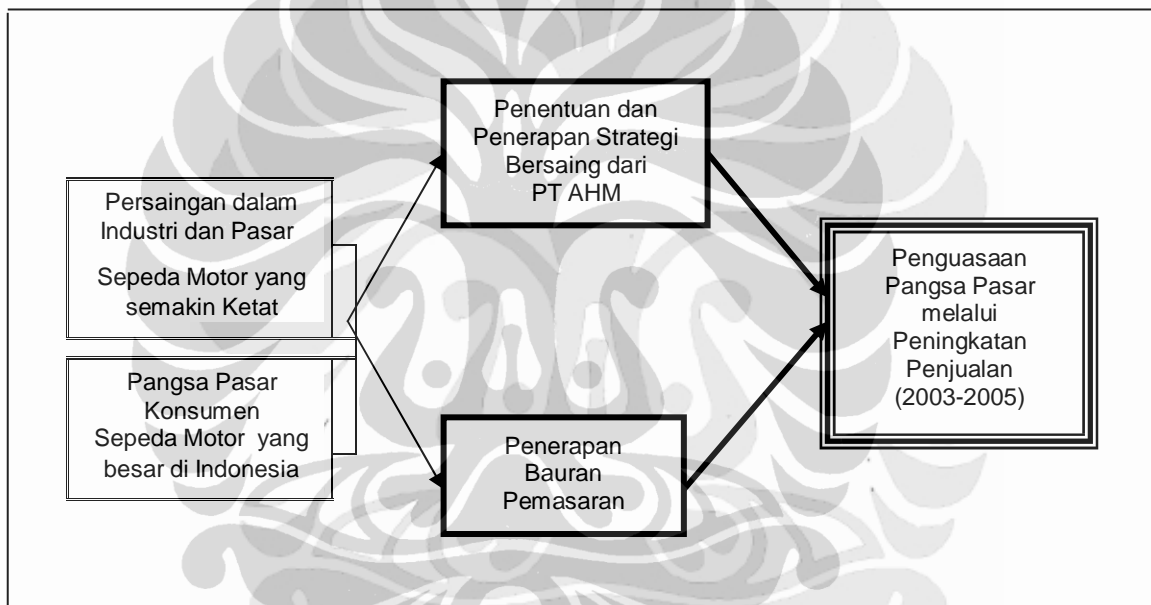
4.1.2 Variabel Bauran Pemasaran (*Marketing mix*) adalah konsep pemasaran yang mengalihkan fokus pemasaran dari produk kepada konsumen dengan memadukan beberapa dimensi yaitu (Philip Kotler dikutip oleh Sudarmo, 2000:111) :

- a. Produk supaya dapat lebih efektif mempengaruhi konsumen yang dijabarkan dalam indikator: efektivitas produk, manfaat produk, dan pembelian produk.
- b. Harga di mana perusahaan perlu untuk memikirkan penetapan harga yang dijabarkan dalam indikator-indikator: ketepatan harga, jumlah biaya produksi terhadap harga jual, margin keuntungan yang diinginkan.
- c. Promosi atau kegiatan yang ditujukan untuk mempengaruhi konsumen dijabarkan dalam indikator-indikator: iklan, promosi penjualan, *personal selling* dan publisitas.
- d. Saluran distribusi untuk menyebarkan dan menyalurkan hasil produk dan jasa kepada konsumen yang dijabarkan dalam indikator-indikator: pemilihan saluran distribusi dan bentuk saluran distribusi.

4.1.3. Variabel penguasaan pangsa pasar melalui tingkat penjualan dari tahun 2003-2005 dijabarkan dalam analisis evaluatif terhadap dimensi-dimensi strategi bersaing dan bauran pemasaran dengan menggunakan metode analisis *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan) dan *threat* (ancaman) atau analisis SWOT.

Setelah mengetahui berbagai indikator yang digunakan dalam penelitian ini maka akan dijelaskan tentang model analisis yang digunakan, seperti terdapat dalam gambar II.4. berikut ini.

**Gambar II.5.  
Model Analisis Penelitian**



Sumber : Hasil Pengelaborasi Teori mengenai Strategi Bersaing dan Bauran Pemasaran yang dikemukakan oleh Michael E. Porter dan Philip Kotler

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa dalam model analisis persaingan yang semakin ketat dalam industri sepeda motor, serta pangsa pasar konsumen sepeda motor yang besar merupakan variabel antededen atau penyebab manajemen PT Astra Motor Honda menyusun dan menerapkan

strategi bersaing dan pemasaran yang baru. Kedua variabel ini dikategorikan sebagai variabel independen. Sementara variabel dependennya adalah upaya untuk menguasai pangsa pasar pada tahun 2003-2005 melalui penjualan produk dan jasa kepada konsumen di seluruh Indonesia.

Penjelasan yang lebih detail mengenai indikator yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel II.2. mengenai Operasionalisasi Konsep.

**Tabel II.2.**  
**Operasionalisasi Konsep**

Variabel	Dimensi	Indikator	Teknik Pengumpulan Data / Instrumen yang digunakan
<b>Strategi Bersaing</b>	Keunggulan Biaya Menyeluruh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investasi modal</li> <li>• Keterampilan rekayasa</li> <li>• Perancangan produk agar mudah dibuat</li> <li>• Sistem distribusi biaya rendah</li> <li>• Pengendalian biaya ketat</li> <li>• Insentif pemenuhan target kualitatif</li> <li>• Organisasi dan struktur bertanggung jawab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan dan analisis data sekunder</li> <li>• Wawancara dengan pihak manajemen PT Astra Honda Motor</li> </ul>
	Diferensiasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citra rancangan atau merek</li> <li>• Teknologi</li> <li>• Karakteristik khusus</li> <li>• Pelayanan pelanggan</li> <li>• Jaringan penyalur</li> <li>• Reputasi/ekuitas merek perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan dan analisis data sekunder</li> <li>• Wawancara dengan pihak manajemen PT Astra Honda Motor</li> </ul>
	Fokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelompok pembeli</li> <li>• Segmen lini produk</li> <li>• Pasar geografis</li> <li>• Kebijakan fungsional yang dijalankan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan dan analisis data sekunder</li> <li>• Wawancara dengan pihak manajemen PT Astra Honda Motor</li> </ul>

<b>Bauran Pemasaran</b>	Produk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivitas produk</li> <li>• Manfaat produk</li> <li>• Pembelian produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan dan analisis data sekunder</li> <li>• Wawancara dengan pihak manajemen PT Astra Honda Motor</li> </ul>
	Harga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketepatan harga</li> <li>• Biaya produksi</li> <li>• Margin yang diinginkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan dan analisis data sekunder</li> <li>• Wawancara dengan pihak manajemen PT Astra Honda Motor</li> </ul>
	Promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iklan</li> <li>• Promosi penjualan</li> <li>• <i>Personal selling</i></li> <li>• Publisitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan dan analisis data sekunder</li> <li>• Wawancara dengan pihak manajemen PT Astra Honda Motor</li> </ul>
	Saluran Distribusi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemilihan saluran distribusi</li> <li>• Bentuk saluran distribusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan dan analisis data sekunder</li> <li>• Wawancara dengan pihak manajemen PT Astra Honda Motor</li> </ul>
<b>Penguasaan Pangsa Pasar melalui Tingkat Penjualan</b>	Evaluasi terhadap Dimensi Strategi Bersaing dan Bauran Pemasaran melalui metode analisis SWOT	Evaluasi terhadap Indikator-Indikator Strategi Bersaing dan Bauran Pemasaran melalui metode analisis SWOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan dan analisis data sekunder</li> <li>• Wawancara dengan pihak manajemen PT Astra Honda Moto</li> </ul>

Sumber: *Michael E. Porter, Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, terjemahan Agus Maulana (Jakarta: Erlangga, 1997); Philip Kotler, Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Impelementasi, dan Kontrol (Jakarta: Prenhalindo, 1996).*

## B. Metode Penelitian

### 1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif untuk melihat hubungan antar variabel. Metode penelitian dalam penelitian kualitatif cenderung bersifat deskriptif, naturalistik, dan berhubungan dengan “sifat data” yang murni kualitatif. Pendekatan kualitatif di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode studi kepustakaan dan metode studi kasus. Penelitian kepustakaan (*library research*) menurut Prasetya Irawan (2004) di dalam bukunya yang berjudul Logika Dan Prospek Penelitian, “adalah penelitian yang



bertumpu pada pengkajian data-data sekunder yang datanya diambil terutama atau seluruhnya dari kepustakaan, seperti buku, dokumen, artikel, laporan, Koran dan lain sebagainya. Karena sumber utama data adalah kepustakaan, maka kualitas penelitian kepustakaan itu juga sangat tergantung pada kualitas dokumen-dokumen yang dikaji. Semakin otentik dokumen semakin bagus data, semakin *up-to date*, semakin bagus hasil penelitian.

Metode studi kasus menurut Prasetya Irawan (2004) adalah tergolong pada penelitian kualitatif. Kata kunci dari metode ini terletak pada kata “kasus” (*case*). Kata kasus ini mengandung makna khusus, unik, special, ke luar dari pola biasanya. Metode studi kasus biasa digunakan untuk mengkaji suatu fenomena secara mendalam. Dalam hal ini, fenomena yang akan dikaji karena memiliki ciri-ciri khusus yang tidak dimiliki oleh fenomena lain. Karena itu, penemuan dalam studi kasus tidak bisa dan tidak perlu digeneralisasikan ke konteks lain. Oleh sebab itu pula, hal-hal yang berkaitan dengan konsep generalisasi temuan seperti populasi, sampel, statistik inferensial, atau validitas eksternal, tidak diperlukan di dalam studi kasus.

## **2. Jenis Penelitian**

Jika dilihat dari jenis penelitiannya maka penelitian yang digunakan adalah penelitian dikategorikan ke dalam penelitian deskriptif (*descriptive research*) (Neuman, 1997:15) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya. Metode penelitian dalam penelitian kualitatif cenderung bersifat deskriptif, naturalistik dan berhubungan dengan sifat data yang murni kualitatif.

Penelitian deskriptif memberikan serangkaian gambaran yang spesifik dan detail dari sebuah situasi, keadaan sosial serta hubungan. Penelitian deskriptif diawali dengan proses pendefinisian terlebih dahulu mengenai sebuah subyek dan peneliti kemudian berupaya untuk menggambarannya secara tepat. Dengan demikian hasil dari penelitian deskriptif adalah gambaran detail tentang subyek penelitian. Penelitian deskriptif juga memfokuskan pada pertanyaan mengapa (*how*) dan siapa (*who*), sehingga meneliti isu-isu baru atau menjelaskan mengapa sesuatu hal terjadi lebih diutamakan daripada penjelasan tentang hal itu sendiri (Neuman, 1997:25).

Jadi penelitian deskriptif pada prinsipnya memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menyediakan profil atau gambaran yang tepat tentang suatu kelompok
2. Menggambarkan suatu proses, mekanisme serta hubungan
3. Memberikan gambaran verbal dan numerik misalnya persentase dari responden
4. Menemukan informasi untuk merangsang penjelasan-penjelasan baru (*new explanations*)
5. Menampilkan latar belakang yang bersifat dasar dari sebuah informasi atau kejadian
6. Membuat serangkaian kategori atau jenis-jenis pengklasifikasian
7. Menjelaskan bagian serta langkah-langkah dalam penelitian (Neuman, 1997:25).

Penelitian deskriptif memberikan serangkaian gambaran yang spesifik dan detail dari suatu situasi, keadaan social serta hubungan, Penelitian deskriptif diawali dengan proses pendefinisian terlebih dahulu mengenai sebuah

subyek dan peneliti kemudian berupaya untuk menggambarkannya secara tepat.

### **3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah teknik penelitian untuk mencari dan menentukan data atau informasi yang sesuai dengan topik penelitian. Tujuannya adalah untuk mendapatkan atau mengumpulkan data atau informasi yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian secara objektif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari :

- Teknik pengumpulan data primer adalah teknik untuk memperoleh data secara langsung. Data ini adalah data yang diambil secara langsung, tanpa perantara dari sumbernya. Sumber ini dapat berupa benda-benda, situs, atau manusia. Seperti pada umumnya, data primer bisa berkualitas baik ataupun buruk.
- Teknik pengumpulan data sekunder yaitu teknik pengumpulan data yang diambil secara tidak langsung. Data sekunder biasanya diambil dari dokumen-dokumen, laporan, karya tulis, Koran, majalah dan artikel.

### **4. Strategi Penelitian**

Strategi penelitian atau strategi analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode evaluasi. Metode evaluasi, masih menurut Irawan (2004) digunakan apabila ingin menilai sesuatu dengan cara membandingkannya dengan suatu standar. Hasil dari penilaian ini mungkin digunakan untuk meningkatkan kualitas sesuatu yang dinilai itu.

Penelitian ini dilaksanakan dengan cara membandingkan antara model strategi pemasaran yang diterapkan oleh manajemen PT. Astra Honda Motor dengan teori strategi bersaing dan bauran pemasaran. Harapan dan tujuan dari perbandingan tersebut adalah untuk melihat sejauh mana tingkat optimalisasi dari strategi pemasaran yang telah diterapkan oleh PT. Astra Honda Motor di dalam menghadapi persaingan penjualan sepeda motor di Indonesia baik itu terhadap pesaing lama yang sudah ada maupun terhadap pesaing baru (sepeda motor impor) yang masuk ke Indonesia. Tanggung jawab di dalam menentukan strategi pemasaran yang akan diterapkan oleh perusahaan berada pada pihak direksi (*board of directors*) PT. Astra Honda Motor yang dikoordinasikan langsung dengan manajemen setingkat di bawah direksi.

Obyek yang dijadikan penelitian adalah penjualan sepeda motor hasil produksi PT. Astra Honda Motor dengan merek Honda khususnya untuk motor jenis motor bebek (*cub*) berkaitan dengan strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan guna menghadapi penjualan sepeda motor impor. Selain itu pula, dilakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan ekspansi bisnis di masa yang akan datang.

## **5. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan data-data yang diperoleh beserta kendala-kendalanya, penulisan ini mendapati keterbatasan penelitian yaitu sebagian besar data yang digunakan sebagai bahan analisis atau bahan penelitian adalah merupakan data sekunder berdasarkan data statistik dari berbagai sumber, dengan sumber

pokok utama adalah Laporan Keuangan dan Kinerja tahunan PT. Astra International Tbk.

Alasan penggunaan Laporan Keuangan dan Kinerja Tahunan dari PT. Astra International Tbk., hal ini disebabkan oleh 2 (dua) hal. Pertama adalah PT. Astra Motor Honda merupakan anak perusahaan dari PT. Astra International Tbk., dan kedua adalah PT. Astra Honda Motor belum merupakan suatu perusahaan yang terbuka (belum *go public*), masih sebagai perusahaan tertutup. Sebagai perusahaan tertutup, PT. Astra Honda Motor tidak dapat secara terbuka memberikan data-data keuangan yang ada secara menyeluruh.

Sebagai informasi, sebelum dilakukannya penulisan telah terlebih dahulu mencoba melakukan pengumpulan data dengan mendatangi kantor pusat PT. Astra Honda Motor, tetapi dikarenakan status dari PT. Astra Honda Motor yang masih merupakan suatu perusahaan tertutup dan dikarenakan juga adanya keterbatasan waktu, maka diputuskan hanya akan menggunakan data primer berdasarkan wawancara dan sebagian besar data sekunder berupa data yang diperoleh dari Laporan Keuangan dan Kinerja Tahunan PT. Astra International Tbk dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2005.

### BAB III

## GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

#### A. Sejarah Singkat dan Perkembangan PT. Astra Honda Motor

PT Astra Honda Motor merupakan perusahaan manufaktur sepeda motor pertama dan terbesar di Indonesia. Sebagai perusahaan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dari sepeda motor Honda, PT. Astra Honda Motor telah mengalami pasang surutnya industri sepeda motor di Indonesia. Di tengah-tengah persaingan yang begitu tajam di antara para ATPM dan akibat banyaknya merek pendatang baru, sepeda motor Honda yang sudah lama berada di Indonesia dengan segala keunggulannya, tetap mendominasi pasar sepeda motor dan sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat akan alat transportasi yang irit, bandel dan ekonomis.

PT. Astra Honda Motor didirikan pada tanggal 11 Juni 1971 dengan nama PT. Ferederal Motor, yang 95 % sahamnya dimiliki oleh PT. Astra International Tbk., yang merupakan *holding company* dari group Astra. Pada tahun 1999 dilakukan *merger* antara PT. Honda Federal dengan PT. Honda Astra Engine Mfg. menjadi PT. Honda Federal, yang disusul dengan *merger* berikutnya pada tahun 2000 dengan PT. Federal Motor dan menjadi PT. Astra Honda Motor, dimana komposisi kepemilikan sahampun berubah menjadi 50 % dimiliki oleh PT. Astra International Tbk. dan 50 % sisanya dimiliki oleh Honda Motor Company Limited, Jepang.

PT. Federal Motor pada awal pendiriannya hanya melakukan proses perakitan, di mana komponennya didatangkan langsung dari Negara Jepang dalam bentuk terurai (*Completely Knock Down / CKD*). Seiring dengan berjalannya waktu serta dikeluarkannya peraturan atau kebijakan pemerintah mengenai lokalisasi komponen, maka PT. Federal Motor pun mulai memproduksi berbagai komponen sepeda motor Honda melalui beberapa anak perusahaan.

Sejarah mencatat pada tahun 1981, Honda meluncurkan model Super Cub 700 yang memiliki prestasi konsumsi bahan bakar minyaknya 100 km/liter serta pencapaian produksi ke 1.000.000 unit sepeda motor. Kemudian pada tahun 1990 melakukan ekspor perdana Honda Win ke Negara Republik Rakyat Cina dan tahun 1996 mencapai produksi ke 5 juta unit sepeda motor.



Prestasi PT. Astra Honda Motor terus diukir pada tahun 2001 ketika mencapai produksi yang ke 7.500.000 unit sepeda motor, dan pada tahun berikutnya (tahun 2002) pertama kali melampaui angka produksi 1.000.000 unit sepeda motor dalam satu tahun. Jika melihat ke belakang, produksi sepeda motor Honda meningkat secara bertahap, mulai dari total produksi yang sekitar 1.500 unit sepeda motor pada tahun 1971, meningkat menjadi 30.000 unitsepeda motor pada tahun 1972. Sampai dengan 31 tahun kemudian (pada

tahun 2003) dimana tingkat produksi telah mampu mencapai sebesar 1.570.000 unit per-tahunnya. Pada tahun 2004 jumlah produksi meningkat menjadi sejumlah 2.037.000 unit. Kemudian pada tahun 2005, PT. Astra Honda Motor mampu memproduksi hingga sejumlah 2.652.000 unit.

Begitu pula dengan jenis komponen yang diproduksi secara lokal, dimana kandungannya selalu meningkat dari tahun ke tahun, saat ini kandungan lokal untuk tipe bebek sudah mencapai 92%. Ini berarti hanya tinggal 8 % komponen lagi yang perlu diimpor dari luar, dimana jumlah inipun hanya yang berkaitan dengan bagian *engine* (mesin) saja.

Dengan selalu menjadi *market leader* selama puluhan tahun, di mana rata-rata pangsa pasar sepeda motor Honda selalu di atas dari 50%, PT. Astra Honda Motor tetap berupaya selalu konsisten menghasilkan produk-produk berkualitas dan terjangkau oleh seluruh konsumen sepeda motor di Indonesia.

Sejak dibukanya keran impor kendaraan bermotor, maka persaingan pasar yang sudah ketat di antara para ATPM menjadi semakin kompetitif, yang disebabkan oleh masuknya para kompetitor atau pesaing baru di industri kendaraan bermotor roda dua atau sepeda motor, serta adanya terobosan-terobosan baru yang dilakukan oleh para ATPM yang sudah ada (kompetitor lama). Pangsa pasar sepeda motor produksi dari PT. Astra Honda Motor relatif tidak terganggu, bahkan beberapa produk menunjukkan adanya peningkatan dibandingkan sebelumnya, seperti pada sepeda motor jenis motor bebek (*cub*) dengan merek-merek Fits, Supra dan Karisma.

Hal tersebut di atas disebabkan oleh hasil kinerja yang maksimal dari seluruh jajaran manajemen PT. Astra Honda Motor di dalam memasarkan produk-produknya serta tetap menjaga pangsa pasarnya untuk tetap eksis dan



terus meningkat. Hal ini sangat disadari betul oleh pihak manajemen PT. Astra Honda Motor. Oleh karena itu, proses kaderisasi yang sehat dan terarah untuk menjamin dan menjaga kesinambungan pemasaran oleh staf-staf pemasaran mendapatkan perhatian yang sangat serius dari pihak manajemen PT. Astra Honda Motor. Hal tersebut perlu dilakukan untuk menjamin pangsa pasar tetap menerima perlakuan yang sama dari pihak manajemen PT. Astra Honda Motor pada masa-masa yang akan datang.

Untuk menjawab tantangan persaingan yang semakin ketat, maka pihak manajemen PT. Astra Honda Motor terus berupaya untuk meningkatkan kinerja dan melakukan efisiensi serta terus mengkaji setiap adanya perubahan secara keseluruhan. Kinerja dari perseroan dapat dikatakan telah mencapai hasil yang optimal sebagaimana terlihat pada peningkatan tingkat penjualan sepeda motor dari tahun ke tahun.

PT. Astra Honda Motor merupakan sinergi keunggulan teknologi dan jaringan pemasaran di Indonesia, sebuah pengembangan kerja sama antara Honda Motor Company Limited, Jepang, dan PT. Astra International Tbk. Indonesia. Keunggulan teknologi Honda Motor yang dihasilkan oleh tenaga-tenaga ahli dari Honda Motor Company Limited sudah diakui di seluruh dunia dan telah dibuktikan dalam berbagai kesempatan, baik di jalan raya maupun di lintasan balap. Honda pun telah dapat mengembangkan teknologi mesin yang mampu menjawab kebutuhan konsumen/pelanggan yaitu kebutuhan akan mesin yang “bandel” serta irit bahan bakar, sehingga menjadikannya sebagai pelopor kendaraan roda dua yang ekonomis. Tidak heran, jika harga jual kembali dari sepeda motor Honda tetap tinggi.

PT. Astra International Tbk. memiliki pengetahuan yang komprehensif tentang kebutuhan para pemakai sepeda motor di Indonesia, berkat jaringan pemasaran dan pengalamannya yang sudah lama. PT. Astra International Tbk, melalui anak perusahaannya juga mampu memfasilitasi pembelian dan memberikan pelayanan purna jual yang sedemikian rupa sehingga merek Honda semakin unggul.

## **B. Profil PT. Astra Honda Motor**

Nama Perusahaan : PT Astra Honda Motor

Status Perusahaan : Perseroan Terbatas

Status Investasi : PMA (Penanaman Modal Asing)

Alamat : Kantor Pusat & Plant Sunter (Pabrik I)  
Jl. Laksda Yos Sudarso - Sunter I  
Jakarta - 14350  
Indonesia.  
Tel. (62 -21) 651 80 80 (Hunting)  
Fax. (62 - 21) 652 18 89, (62 – 21) 651 88 14

Plant Pegangsaan (Pabrik II)  
Jl. Raya Pegangsaan Dua KM 2  
Kelapa Gading,  
Jakarta - 14250  
Indonesia.  
Tel. (62 - 21) 468 225 10  
Fax. (62 - 21) 461 36 40, (62 – 21) 461 36 42

Plant Cikarang Barat (Pabrik III)  
Jl. Raya Kalimantan Blok AA-1,  
Kawasan Industri MM2100  
Cikarang Barat, Jawa Barat,  
Indonesia.  
Tel. +6221.8991818  
Fax. +6221.8980859

AHM Training Centre  
Jl. Agung Timur IX Blok O1 Kav. 25-26, Sunter II  
Jakarta – 14350  
Indonesia.  
Tel. (62 - 21) 6530 8080  
Fax. (62 - 21) 651 0460

Parts Centre  
Jl. Tipar - Inspeksi Cakung Drain  
Cakung Barat  
Jakarta - 13910  
Indonesia.  
Tel. (62 - 21) 468 35 020  
Fax. (62 - 21) 468 35 025

Dies & Mould Division  
Jl. Pulo Ayang Raya Blok Ffno.2  
Kawasan Industri Pulogadung  
Jakarta Timur  
Indonesia.  
Tel. (62 - 21) 460 2574-6  
Fax. (62 - 21) 460 8904

Jam Kerja:  
Kantor : 07.30 - 16.30  
Pabrik :  
Shift I : 07.00 - 16.00  
Shift II : 16.00 - 24.00  
Shift III : 24.00 - 07.00

Tanggal Pendirian : 11 Juni 1971 sebagai PT Federal Motor  
31 Oktober 2001 merger menjadi PT. AHM

Kepemilikan : 50% PT. Astra International Tbk  
50% Honda Motor Co., Ltd

Aktivitas : Manufaktur dan Perakitan Sepeda Motor Honda

Jumlah Karyawan : 12.642 orang (Desember 2006)

Kapasitas Produksi : - Terpasang : 3.000.000 Unit/tahun  
- Aktual : 2.750.000 Unit/tahun  
(rencana 2006)

Jenis Produk	: Sepeda Motor		
	- Honda Tiger	200	cc
	- Honda Tiger CW	200	cc
	- Honda Mega Pro	160	cc
	- Honda Mega Pro CW	160	cc
	- Honda Fit S	100	cc
	- Honda Revo Spoke	100	cc
	- Honda Revo CW	100	cc
	- Honda Supra Fit	100	cc
	- Honda Supra Fit D	100	cc
	- Honda Supra Fit R	100	cc
	- Honda Supra X 125	125	cc
	- Honda Supra X 125 D	125	cc
	- Honda Supra X 125 DD	125	cc
	- Honda Supra X 125 R	125	cc
	- Honda Supra X 125 PGM-Fi	125	cc
	- Honda Supra X 125 PGM-Fi CW	125	cc
	Skuter		
	- Honda Vario	110	cc
	- Honda Vario CW	110	cc

Referensi Standar :

- JIS (Japan International Standard)
- SII (Standart Industri Indonesia)
- SNI (Standar Nasional Indonesia)
- HES (Honda Engineering Standard)
- ISO 9002
- ISO 14001
- ISO 17025
- OHSAS 18001

Jumlah Produksi	: 1998	:	286.000 unit
	1999	:	288.888 unit
	2000	:	488.888 unit
	2001	:	940.000 unit
	2002	:	1.460.000 unit
	2003	:	1.570.000 unit
	2004	:	2.037.888 unit
	2005	:	2.350.000 unit
	2006	:	2.652.000 unit

Alamat Web : <http://www.astra-honda.com>

### C. Visi Dan Misi PT. Astra Honda Motor

PT Astra Honda Motor, perusahaan yang menjalankan fungsi produksi, penjualan dan pelayanan purna jual yang lengkap untuk kepuasan pelanggan memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Adapun visi dan misi perusahaan adalah sebagai berikut di bawah ini :

- **Visi**

Kami senantiasa berusaha untuk mencapai yang terbaik dalam industri sepeda motor di Indonesia, untuk memberi manfaat bagi masyarakat luas, dalam menyediakan alat transportasi yang berkualitas tinggi, sesuai kebutuhan konsumen, dengan harga yang terjangkau, serta didukung oleh fasilitas manufaktur terpadu, teknologi mutakhir, jaringan pemeliharaan, suku cadang dan manajemen kelas dunia.

- **Misi**

Kami bertekad untuk menyediakan sepeda motor yang berkualitas tinggi dan handal sebagai sarana transportasi bagi masyarakat yang sesuai kebutuhan konsumen, pada tingkat harga yang terjangkau.

### D. Sekilas Proses Produksi

1. Perakitan Mesin (*Engine Assembly*)

Mesin yang handal menjadi jantung setiap sepeda motor Honda. Kualitas dan performa setiap mesin ditentukan oleh ketepatan fabrikasi bagian-bagian mesin tersebut dan pelaksanaan perakitan oleh teknisi yang berpengalaman, dengan menggunakan alat dan perlengkapan modern,

disertai prosedur pengontrolan kualitas yang ketat pada setiap tahap perakitannya.

## 2. Perakitan Rangka

Secara teratur jalur perakitan rangka menghasilkan 6.500 sepeda motor per hari. Dengan standar operasional yang tepat, ketat dan efisien, lebih dari 280 suku cadang disatukan menjadi sepeda motor yang berkualitas tinggi, menarik, tangguh, dan seolah langsung menjadi hidup, setelah selesai dirakit.

## 3. Pengelasan Secara Robotik

Dalam pengembangan usaha manufaktur yang sangat kompetitif saat ini, agar selalu menjadi yang terkemuka, PT. Astra Honda Motor terus melaksanakan langkah-langkah modernisasi. Sebagai contoh adalah dengan digunakannya teknologi robot yang mutakhir dan kontrol kualitas dengan sistem komputer pada setiap hasil produksi.

## 4. Pengontrolan Kualitas

Sesuai dengan upaya komitmen PT. Astra Honda Motor untuk menjamin kepuasan konsumen secara maksimal, maka disamping memperketat sistem pengontrolan kualitas, setiap sepeda motor yang telah selesai dirakit harus melalui tes akhir untuk memenuhi standar mutu Internasional. Dengan fasilitas pengujian yang canggih, seluruh fungsinyabaik mekanik maupun kelistrikan, diperiksa satu per satu.

Komitmen PT. Astra Honda Motor terhadap kualitas dan jaminan kepuasan konsumen dibuktikan dengan keberhasilan perusahaan dalam meraih sertifikat standar, baik sertifikasi standar nasional maupun internasional.

Untuk memenuhi persyaratan sertifikasi standar, maka setiap proses manufaktur harus mengikuti Pedoman Mutu yang sudah dibakukan. Pedoman ini mengatur semua aspek prosedur, perencanaan, dan instruksi kerja yang mutlak harus dilaksanakan dengan tepat, sehingga mutu setiap produksi tetap terpelihara.

#### 5. Pengemasan dan Pengiriman

Kualitas sepeda motor Honda tidak hanya sebatas selesai produksi saja. Hal terpenting adalah memastikan bahwa seluruh produk dapat tiba di tempat tujuan tepat pada waktunya dan dalam kondisi yang sama baiknya seperti pada saat meninggalkan pabrik. Baik pengiriman melalui darat, laut, maupun udara, standar dan efisiensi yang tinggi diterapkan dalam kualitas pengemasan PT. Astra Honda Motor.

Sejak 1971, PT. Astra Honda Motor telah memproduksi lebih dari 15.000.000 sepeda motor. Hal ini memberikan banyak pengalaman bagi kami dalam melaksanakan proses pengemasan dan pengiriman yang sesuai, yang sangat penting bagi konsumen.

#### 6. Jaringan Penjualan Domestik

Untuk menjangkau negara yang terdiri lebih dari 13.000 pulau, tentunya membutuhkan jaringan kerja dari *Outlet-outlet* yang terpadu. Untuk memastikan bahwa seluruh konsumen di seluruh pelosok Nusantara dapat menikmati standar kualitas yang sama untuk setiap produk dan pelayanan, maka PT. Astra Honda Motor telah menunjuk pihak-pihak yang profesional dan dapat diandalkan sebagai mitra kerja.

Melalui jaringan lebih dari 1.500 *outlet*, PT. Astra Honda Motor menyediakan dukungan pelayanan yang lengkap, termasuk jasa perawatan dan penyediaan suku cadang.

#### **E. Sumber Daya Manusia PT. Astra Honda Motor**

PT. Astra Honda Motor merupakan anak perusahaan dari PT. Astra Internasional Tbk., oleh karena itu strategi dan prinsip dasar dari sumber daya manusianya juga mengacu kepada buku Panduan Sumber Daya Manusia Astra yang dikeluarkan oleh PT. Astra International Tbk.

Sebagai bagian dari Group Astra, maka seluruh sumber daya manusia dari PT. Astra Honda Motor juga mempunyai komitmen yang sama dengan karyawan lainnya dari Group Astra yaitu untuk menjalankan Catur Dharma yang merupakan nilai inti dari seluruh perilaku bisnis sebagai karyawan dan karyawati dari Group Astra. Substansi dari Catur Dharma adalah sebagai berikut ;

1. Menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan Negara
2. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan
3. Salaing menghargai dan membina kerjasama
4. Berusaha mencapai yang terbaik

Setiap karyawan harus memiliki cara pandang dan perilaku yang sama serta konsisten mengacu kepada Catur Dharma, perusahaan akan memiliki energi penggerak yang sangat kuat untuk mencapai apapun tujuannya. Oleh sebab itu seluruh karyawan, baik mulai dari para pimpinan perusahaan hingga tenaga operasional lapangan untuk selalu mengimplementasikan serta menghayati falsafah perusahaan yaitu Catur Dharma dalam kehidupan bisnis PT. Astra Honda Motor sehari-hari.



Pada akhir Desember 2006, karyawan PT. Astra Honda Motor berjumlah 12.642 orang dan pencapaian efektifitas organisasi yang optimal merupakan titik berat dari strategi sumber daya manusia PT. Astra Honda Motor. Untuk itu beberapa inisiatif telah diimplementasikan, antara lain '*employee benefits*', peningkatan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir. Kesempatan pengembangan karir yang lain seperti rotasi antar divisi dan penugasan lapangan juga telah berjalan.

Sehubungan dengan '*employee benefit*'. Program '*reward management*' juga dirancang untuk memberikan insentif, termasuk bonus akhir tahun, tunjangan kesehatan, program asuransi dan pensiun, fasilitas kendaraan dan lainnya, beasiswa untuk anak-anak karyawan, '*family day*' dan '*employee day*' tahunan, serta hak cuti selama satu bulan setiap 5 tahun sekali.

Departemen Manajemen Hubungan Industrial yang berada di bawah divisi Sumber Daya Manusia senantiasa fokus untuk mengembangkan terjalinnya hubungan yang baik dengan organisasi karyawan dan memastikan perusahaan untuk mengikuti peraturan ketenagakerjaan yang sesuai dengan Undang-undang Tenaga Kerja Indonesia. Untuk memupuk iklim kerja yang kondusif dan produktif, divisi Sumber Daya Manusia menjalankan kebijakanpintu terbuka dan secara berkala mengadakan komunikasi dengan para karyawan. Beberapa forum juga telah diselenggarakan, di antaranya Forum bipartite antara manajemen dan organisasi karyawan.

Hasil dari '*Employee Opinion Survey*' dan '*Employee Satisfaction Index* (ESI)' menjadi salah satu ukuran keberhasilan kebijakan Sumber Daya Manusia. Jajak pendapat ini juga memungkinkan para karyawan untuk mengemukakan aspirasi dan opininya. Pada tahun 2005, ESI membaik dikarenakan adanya

peningkatan pelatihan bagi para karyawan, dan perbaikan komunikasi seperti adanya forum-forum antara manajemen dan para karyawan. Begitu pula dengan program tahunan '*employee gathering*', '*family day*', terbukti dapat menjaga semangat kebersamaan, kerja sama tim serta rasa memiliki sebagai keluarga besar PT. Astra Honda Motor.

Pada akhir tahun 2005, divisi Sumber Daya Manusia telah memulai '*Astra Honda Development Centre*' untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan pemimpin masa depan perusahaan. Pada program tersebut, peserta atau karyawan mengerjakan berbagai tugas berdasarkan skenario kerja yang sesungguhnya dengan berbagai tantangan bisnis. Program ini didukung oleh sistem '*monitoring*' yang komprehensif, melibatkan tenaga eksekutif yang berpengalaman, seperti direktur atau CEO dari anak perusahaan Group Astra lainnya, untuk mendampingi peserta atau karyawan agar bisa mengoptimalkan potensinya.

*Astra Management Development Institute (AMDI)* adalah suatu lembaga pelatihan karyawan yang didirikan oleh PT. Astra Internasional Tbk. Sebagai anak perusahaan dari Group Astra, para karyawan dari PT. Astra Honda Motor juga dapat mengikuti program yang di buat oleh AMDI. AMDI telah merancang beragam program untuk melengkapi para karyawan dengan keahlian yang diperlukan pada setiap tingkat manajemen, mulai dari '*management trainee*' dan '*supervisor*' sampai dengan tingkat manajemen senior. Program manajemen madya dijalankan melalui kerja sama dengan sekolah bisnis dalam negeri terkemuka, sedangkan untuk manajemen senior bekerja sama dengan *Asian Institute of Management*, Manila. Selain program di atas AMDI juga

menyelenggarakan beberapa program fungsional lain seperti '*branch management*', '*sales supervisor*' dan '*human resources programme*'.

Sedangkan untuk tingkat eksekutif, AMDI juga memperkenalkan program baru yaitu '*Value Innovation Exploration Workshop (VIEW)*', berdasarkan *Blue Ocean Strategy* yang dikembangkan oleh INSEAD. AMDI juga meluncurkan beberapa program baru untuk mengembangkan ketrampilan dalam memecahkan masalah secara inovatif.

Dana Pensiun Astra didirikan pada tahun 1987 dan mengelola seluruh dana pensiun dari Group Astra. Dana Pensiun Astra ini sebelumnya dikenal dengan nama Yayasan Dana Pensiun Astra (YDPA). Dana Pensiun Astra menyediakan manfaat pensiun bagi para karyawan Astra purnabakti. Program pensiun ini diperbaharui pada tahun 2005, dimana karyawan yang terdaftar sebelum atau pada tanggal 20 April 1992, tetap melanjutkan Program Pensiun Manfaat Pasti (dinamakan DPA Satu), dan karyawan yang terdaftar setelah tanggal tersebut di atas mengikuti Program Pensiun Iuran Pasti (dinamakan DPA Dua). Perubahan ini dibuat untuk menyeimbangkan antara kebutuhan karyawan dalam memperoleh manfaat pensiun yang layak dan wajar dengan kemampuan kontribusi perusahaan.

Koperasi Astra Internasional (KAI) didirikan pada tahun 1990, yang bertujuan untuk menjadi tempat bagi kegiatan koperasi para karyawan dari seluruh Group Astra. Keanggotaan KAI saat ini berjumlah 54.740 karyawan. Tujuan utama KAI adalah memberikan fasilitas simpan pinjam karyawan, yang dapat digunakan untuk pembayaran uang muka kepemilikan rumah, biaya pendidikan anak atau karyawan itu sendiri, dan pembelian kendaraan bermotor. KAI juga terlibat di beberapa kegiatan usaha melalui berbagai investasi.

Selain fasilitas simpan pinjam karyawan, KAI juga menyediakan beasiswa kepada putra-putri anggotanya. Pada tahun 2005, KAI telah memberikan beasiswa sejumlah Rp. 560 juta kepada putra-putri 577 anggotanya, meningkat sebesar 40,1 % dari tahun 2004.

#### **F. Outlet-outlet PT. Astra Honda Motor**

PT. Astra Honda Motor di dalam usahanya untuk mengukuhkan citra merek sepeda motor Honda dan memperkuat daya saing terus memperluas jaringan penjualannya, sehingga dapat menjangkau konsumen yang ada di pelosok Indonesia. Perluasan jaringan penjualan tersebut dilaksanakan dengan membangun *outlet-outlet* yang merupakan bentuk lain dari dealer sepeda motor. *Outlet-outlet* tersebut ada yang memang sepenuhnya dimiliki dan dijalankan oleh PT. Astra Honda Motor melalui divisi penjualan yang bernama *Astra Honda Sales Operation*, dan ada pula yang bekerja sama dengan mitra usaha. Bentuk dari *outlet-outlet* tersebut terdiri dari 3 klasifikasi yang di bedakan dengan kode huruf H1, H2, dan H3. Penjelasan dari pada klasifikasi kode huruf H1, H2, dan H3 adalah sebagai berikut di bawah ini :

- **Outlet Berlogo H 1**

Merupakan *outlet* yang berbentuk *dealer* atau ruang pameran (*showroom* resmi dari PT. Astra Honda Motor dan selalu menyediakan koleksi lengkap sepeda motor Honda. Konsumen akan mendapatkan kepuasan layanan yang ramah, sopan melalui sales *counter* dan *salesman* kami. Selain itu, informasi lengkap mengenai spesifikasi sepeda motor seperti,

- Harga
- Pilihan kredit pembelian dan pembiayaan
- Pengurusan dokumen
- Program Garansi (*Warranty Extension Program*) bisa konsumen dapatkan di *showroom* yang terdaftar ini.

Konsumen diharapkan tidak akan ragu-ragu untuk mengunjungi *showroom* resmi PT. Astra Honda Motor yang akan senantiasa menjamin kualitas sepeda motor Honda yang dijual dengan terlebih dahulu melakukan *Pre Delivery Inspection* (PDI) oleh mekanik handal dari PT. Astra Honda Motor sebelum mengirimkan sepeda motor pilihan ke konsumen.

- **Outlet Berlogo H 2**

Merupakan *outlet* dari PT. Astra Honda Motor yang menyediakan jasa jaringan pemeliharaan yang salah satu tugasnya pokoknya adalah sebagai pusat layanan purna jual. Ada beberapa hal yang dilakukan antara lain: Menjadi yang terbaik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (*Customer Satisfaction Index No. 1*) yaitu dengan memberikan perbaikan dan pelayanan terbaik di bengkel resmi Honda/AHASS (*Authorized Honda Service Station*).

Jumlah AHASS sampai dengan akhir Februari 2003 adalah 1933 bengkel. Selain jumlahnya yang cukup banyak letaknya juga tersebar di berbagai daerah di Indonesia yang dipilih sesuai dengan jumlah penyebaran sepeda motor Honda dan kebutuhan akan perlunya layanan purna jual yang baik.

Kemudian jumlah AHASS yang demikian banyak juga ditunjang dengan kualitas yang baik juga, yaitu melalui klasifikasi bintang, kemampuan mekanik yang handal, peralatan dan perlengkapan yang canggih (*factory look*) serta kesadaran akan pentingnya pemeliharaan lingkungan dengan tetap menjaga kebersihan dan kehijauan ruang kerja.

Hal lain yang bisa ditonjolkan adalah *corporate identity* yang bisa dilihat dari bentuk tampak depan yang standar serta dilengkapi nomor AHASS sebagai identitas. Selain itu juga dilengkapi *front desk*, *piping sistem*, lantai dan dinding keramik, sistem pembuangan minyak pelumas dan sistem pembuangan udara.

- **Outlet Berlogo H 3**

H3 merupakan *outlet* Layanan Ketersediaan Suku Cadang sepeda motor Honda bagi para pemilik sepeda motor Honda. Produk suku cadang Honda yang dipasarkan oleh PT Astra Honda Motor (AHM) yaitu HGP (*Honda Genuine Parts*) dimana suku cadang tersebut sama dengan komponen yang ada di setiap sepeda motor merk Honda.

Sebagai suku cadang asli sepeda motor Honda, PT Astra Honda Motor menjamin kualitas produk *Honda Genuine Parts* sama dengan yang terpasang pada sepeda motor Honda. Dengan kualitas mengikuti standar dari pabrik sepeda motor Honda, *Honda Genuine Parts* (HGP) akan memberikan nilai tambah bagi konsumen terhadap produk yang dibelinya. Dengan mulai dipasarkannya *Honda Genuine Parts* (HGP) oleh AHM, para konsumen diharapkan dapat merasakan berbagai kelebihan yang

tidak dimiliki merk lain. AHM tidak merekomendasikan penggunaan suku cadang merk lain yang tidak sesuai standar pabrikasi sepeda motor Honda.

Bagi konsumen pengguna sepeda motor Honda dapat memperoleh *Honda Genuine Parts* (HGP) dengan mudah di *Dealer AHASS* (H2) dan *Dealer Parts* (H3). Konsumen pun dapat langsung mengenali tanda-tandakhusus pada tempat-tempat yang menyediakan *Honda Genuine Parts* (HGP) yang *Shop Sign* (*Sign Board*) terpasang sebagai berikut :

- Warna dasar merah (*Honda Red*).
- Kemasan dengan logo Honda, dengan tulisan *Genuine Parts & PT Astra Honda Motor*.
- Terdapat stiker hologram berlogo HONDA dengan latar belakang *Honda Genuine Parts*.
- Keaslian *Honda Genuine Parts* dilindungi dengan label barcode dua dimensi dan ditempel pada sisi yang ada tulisan PT Astra Honda Motor.

## BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### A. Industri Sepeda Motor Di Indonesia

Pada saat ini tingkat persaingan yang terjadi di dalam industri sepeda motor adalah sangat ketat. Menurut data dari Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), saat ini terdapat sekitar 77 perusahaan perakitan (*assembling*), manufaktur dan importir sepeda motor di Indonesia yang tercatat di Departemen Perindustrian. Dari 77 perusahaan tersebut di atas, hanya 7 perusahaan yang tergabung menjadi anggota AISI, dan 4 perusahaan dari 7 perusahaan anggota AISI tersebut merupakan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dari perusahaan sepeda motor Jepang. Para anggota AISI adalah sebagaiberikut di bawah ini ;

**Tabel IV.1  
Nama Perusahaan Anggota AISI**

No.	Nama Perusahaan	Merek Motor
1.	PT. Astra Honda Motor	Honda
2.	PT. Yamaha Kencana Motor Indonesia	Yamaha
3.	PT. Indomobil Suzuki International	Suzuki
4.	PT. Kawasaki Motor Indonesia	Kawasaki
5.	PT. Danmotor Indonesia	Piaggio
6.	PT. Kymco Lippo Motor Indonesia	Kymco
7.	PT. Semesta Citra Motorindo	Kanzen

*Sumber : AISI*



Sedangkan 70 perusahaan lainnya berada di luar keanggotaan AISI. Para anggota AISI umumnya memproduksi sendiri produknya, bahkan ada anggota AISI yang telah mengekspor hasil produksinya ke luar negeri. Perusahaan yang tidak tergabung di dalam AISI, pada umumnya mengimpor sepeda motor dalam bentuk CBU (*completely Built Up*), CKD (*Completely KnockDown*), atau IKD (*Incompletely Knock Down*). Dari 70 merek di luar anggota AISI yang terdaftar di Departemen Perindustrian, pada saat ini kurang dari 10 merek yang masih dapat bertahan untuk beroperasi, mereka terdiri dari merek-merek sepeda motor asal negara Cina, Korea dan Malaysia. Sepeda motor buatan negara Cina yang telah sukses menembus pasar Vietnam, Malaysia dan Filipina, beberapa waktu lalu juga gencar berusaha untuk memasuki pasar sepeda motor di Indonesia, meskipun mempunyai keunggulan dengan harga yang murah ternyata tetap kalah bersaing dengan produk merek asal Jepang yang diproduksi oleh para ATPM yang ada di Indonesia.

Sebagian besar industri perakitan sepeda motor berada di daerah Jabotabek (Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi) serta Jatim (Jawa Timur). Di daerah Jabotabek terdapat sebanyak 49 unit, dan di Jatim terdapat sebanyak 11 unit. Diperkirakan total kapasitas produksi industri sepeda motor di Indonesia saat ini mencapai 4 juta unit per tahun. Kapasitas produksi terbesar dimiliki oleh PT. Astra Honda Motor (Honda) yang mencapai 2,6 juta unit per tahun (tahun 2005), kemudian oleh PT. Yamaha Kencana Motor Indonesia (Yamaha) dengan produksi sebesar 1,3 juta unit per tahun (tahun 2005) dan diikuti oleh PT. Indo Mobil (Suzuki) dengan jumlah produksi 1 juta unit per tahun (tahun 2005). Kapasitas produksi terbesar selain dari para ATPM sepeda motor Jepang di miliki oleh Kanzen, yang produksinya mencapai 65 ribu unit per tahun. Dengan

kapasitas produksi yang cukup besar tersebut, saat ini hampir seluruh kebutuhan sepeda motor di Indonesia dipenuhi dari hasil produksi dalam negeri.

Industri sepeda motor di Indonesia didukung oleh sekitar 200 industri komponen lokal (sebagian besar merupakan industri komponen sepeda motor), yang terkonsentrasi di Jabotabek serta Jawa Timur (Surabaya, Sidoarjo dan Pasuruan). Jumlah ini jauh lebih sedikit dibandingkan Negara Thailand yang telah memiliki sekitar 1.500 industri komponen lokal. Disamping itu, sebagian besar industri komponen di Indonesia merupakan industri UKM (usaha kecil dan menengah). Dari 200 industri komponen lokal yang ada, sebanyak 7 perusahaan diantaranya merupakan industri komponen mesin sepeda motor dan *body parts* mobil, kemudian 11 perusahaan yang memproduksi *axle, brake, clutch, transmission, steering* dan *shock absorber*. Sedangkan 182 perusahaan lainnya merupakan perusahaan industri komponen strata dua yakni *pressed part, glass, radiator, muffler, electrical, rubber* dan *casting*.

Dengan dukungan industri komponen tersebut, maka sepeda motor hasil produksi Indonesia telah memiliki kandungan komponen lokal yang cukup tinggi mencapai lebih dari 92 %. Kandungan lokal yang cukup tinggi ini ditambah dengan ketatnya persaingan industri sepeda motor itu sendiri, diharapkan akan mengakibatkan semakin murahnya harga sepeda motor di dalam negeri dibandingkan tingkat inflasi yang terjadi.

## **B. Penjualan dan Pangsa Pasar Sepeda Motor Di Indonesia**

Tingkat penjualan sepeda motor mengalami pertumbuhan yang sangat mengesankan pasca krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia. Pada tahun 2000

dan 2001, angka penjualan sepeda motor pada masing-masing tahun di atas tersebut meningkat sebesar 66,7 % dan 68,5 % dengan angka penjualan 979 ribu unit dan 1,6 juta unit. Pada tahun 2003, angka penjualan sepeda motortelah mencapai angka 2,8 juta unit, meningkat sebesar 21,8 % dibandingkan dengan tahun 2002. Realisasi penjualan tahun 2003 ini lebih tinggi dari yang diproyeksikan sebelumnya yang hanya sebesar 2,6 juta unit. Kemudian pada tahun 2004, angka penjualan meningkat sebesar 38,1 % menjadi sebesar 3,9 juta unit. Pada tahun 2005 terjadi angka penjualan yang fantastis, yaitu menembus angka 5 juta unit yang berarti ada kenaikan sebesar 30,4 % dari angka penjualan tahun sebelumnya.

**Tabel IV.2**  
**Pertumbuhan Penjualan Sepeda Motor Di Indonesia Tahun 1997 – 2005**

Tahun	Penjualan Sepeda Motor	Pertumbuhan	Jumlah Sepeda Motor	Pertumbuhan
1997	1.852.9.06	29.86%	10.808.558	7.11%
1998	517.974	-72.05%	12.600.582	16.58%
1999	587.402	13.42%	13.053.148	3.59%
2000	979.422	66.74%	13.563.017	3.91%
2001	1.650.770	68.55%	15.336.872	13.08%
2002	2.317.991	40.42%	18.061.414	17.76%
2003	2.823.702	21.82%	23.312.945	29.08%
2004	3.900.864	38.15%	28.963.987	24.24%
2005	5.089.425	30.47%	33.193.076	14.60%

Sumber : AISI

Sedangkan pada 4 bulan pertama tahun 2006, angka penjualan sudah mencapai sebesar 1,15 juta unit, sehingga diperkirakan pada akhir tahun 2006 angka penjualan akan menembus 4,6 juta unit.

Pada tahun 2005, angka penjualan sepeda motor Honda adalah sebesar 2,648 juta unit, di mana angka penjualan tersebut memposisikan sepeda motor Honda untuk kembali menjadi pemimpin pasar sepeda motor di Indonesia dengan pangsa pasar sebesar 52,05%. Untuk posisi kedua dan ketiga penjualan sepeda motor tahun 2005 di tempati oleh sepeda motor Yamaha dengan penjualan sebesar 1,236 juta unit dan sepeda motor Suzuki dengan penjualan sebesar 1,092 juta unit. Kemudian sepeda motor Kawasaki menempati posisi keempat dengan penjualan sebesar 77.043 unit. Sepeda motor Kanzen dengan penjualan sebesar 19.206 unit menempati posisi ke lima, sedangkan posisi keenam adalah sepeda motor Kymco dengan penjualan sebesar 15.208 unit dan posisi terakhir sepeda motor Piaggio dengan penjualan sebesar 915 unit.

Meskipun pemain di dalam industri sepeda motor di Indonesia pada saat ini relatif banyak, akan tetapi lebih dari 90 % pangsa pasar sepeda motor dikuasai oleh para anggota AISI, yang berarti anggota non-AISI yang jumlahnya sepuluh kalinya hanya menguasai di bawah angka 10 % dari pangsa pasar sepeda motor. Pada tahun 2004, para anggota AISI menguasai 93 % pangsa pasar sepeda motor dengan total penjualan mencapai 3,9 juta unit. Pada tahun 2005, dimana penjualan berhasil menembus angka 5 juta unit, pangsa pasar sepeda motor dari para anggota AISI tetap menguasai 93 % pangsa pasar sepeda motor. Relatif tingginya nilai daya saing produk dari para anggota AISI disebabkan kualitas produk dan layanan purna jual yang relatif jauh lebih baik dibandingkan anggota non AISI.

Pasar sepeda motor di Indonesia merupakan pasar monopolistik, yang artinya adalah salah satu bentuk pasar di mana terdapat banyak produsen yang menghasilkan barang serupa tetapi memiliki perbedaan dalam beberapa aspek. Produsen yang ada di dalam pasar monopolistik tidak terbatas, namun setiap produk yang dihasilkan pasti memiliki karakter tersendiri yang membedakannya dengan produk lainnya. Pada pasar monopolistik, produsen juga memiliki atau mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi harga walaupun pengaruhnya tidak sebesar produsen dari pasar monopoli atau pasar oligopoly.

Kemampuan ini berasal dari sifat barang yang dihasilkan. Karena perbedaan dan ciri khas dari suatu barang, konsumen tidak akan mudah berpindah ke merek lain, dan tetap memilih merek tersebut walau produsen menaikkan harga. Produk sepeda motor memang cenderung bersifat homogen, tetapi masing-masing memiliki ciri khusus sendiri. Sebut saja sepeda motor Honda, di mana ciri khususnya adalah irit bahan bakar. Sedangkan Yamaha memiliki keunggulan pada mesin yang stabil dan jarang rusak. Akibatnya tiap-tiap merek mempunyai pelanggan setia masing-masing.

Berdasarkan merek, pangsa pasar terbesar pada tahun 2005 dikuasai oleh sepeda motor Honda dengan porsi sebesar 52,2 %, sepeda motor Yamaha sebesar 24,1 %, sepeda motor Suzuki sebesar 21,5 %, dan sepeda motor Kawasaki sebesar 1,5 %. Bila diperhatikan dari porsi pangsa pasar tersebut di atas, maka terlihat bahwa persaingan penjualan yang begitu tajam hanya terjadi di antara para ATPM dari sepeda motor Jepang saja. Perebutan pangsa pasar oleh para ATPM ini terlihat sangat ketat. Pangsa pasar sepeda motor Honda mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2004 yakni dari sebesar 52,4 % menjadi 52,2 %.

Sebaliknya, pada periode yang sama, pangsa pasar sepeda motor Yamaha meningkat dari 22,5 % menjadi 24,1 %. Yang cukup menjadi perhatian adalah sepeda motor Suzuki dan Kawasaki yang porsi pangsa pasarnya terus mengalami penurunan di tahun 2005. Pangsa pasar sepeda motor Suzuki dan Kawasaki pada tahun 2004 adalah masing-masing sebesar 21,7 % dan 2,7 %.

Pada empat bulan pertama tahun 2006, sepeda motor Honda kembali memimpin pasar dengan porsi sebesar 50 %. Sedangkan sepeda motor Yamaha yang porsinya berada di posisi kedua telah mencapai porsi sebesar 36 %, berhasil memantapkan posisinya dan semakin meninggalkan sepeda motor Suzuki di posisi ketiga.

**Tabel IV.3**  
**Pangsa Pasar Sepeda Motor Di Indonesia Tahun 2003 – 2005**

Merek Sepeda Motor	Pangsa Pasar		
	Tahun 2005	Tahun 2004	Tahun 2003
Honda	52,2 %	52,4 %	51,5 %
Yamaha	24,1 %	22,5 %	18,5 %
Suzuki	21,5 %	21,7 %	19,1 %
Kawasaki	1,5 %	2,7 %	2,0 %
Lainnya	0,7 %	0,7 %	8,9 %

*Sumber : AISI*

Dilihat dari jenis sepeda motor yang terjual di pasaran, penjualan terbesar pada tahun 2005 masih didominasi oleh jenis motor bebek dengan porsi sebesar 88,41 %, diikuti jenis sport dan jenis motor niaga sebesar 7,94 % dan jenis motor skuter 3,65 %. Honda memimpin pasar motor bebek dengan porsi sebesar 54 %, diikuti oleh Yamaha sebesar 23 % dan Suzuki sebesar 20 %. Di

jenis sepeda motor sport, Yamaha memimpin pasar dengan porsi sebesar 47,9 % diikuti oleh Honda dengan porsi sebesar 43,5 %.

Cukup besarnya pangsa pasar di jenis motor bebek, menyebabkan industri sepeda motor di segmen ini mengalami perkembangan yang sangat progresif. Pertama kali jenis motor bebek dirilis dengan kapasitas mesin hanya sebesar 50 cc, kini jenis motor bebek telah diproduksi dengan kapasitas yang jauh lebih besar yakni 125 cc. Selama ini motor dengan kapasitas mesin sebesar 125 cc didominasi oleh jenis motor sport. Honda adalah produsen sepeda motor yang pertama kali memproduksi jenis motor bebek mesin 125 cc dengan merek Honda Kirana dan Karisma. Dari data AISI saja, penjualan sepeda motor Honda tipe bebek 125 cc, meningkat dari 98.338 unit pada tahun 2002, menjadi 380.118 unit pada tahun 2003, dan menjadi 484.547 unit pada tahun 2004. Sementara pada tahun 2005, sebanyak 910.000 unit berhasil dijual dengan dua model Karisma X dan Supra X125. Total populasi sepeda motor Honda jenis bebek 125 cc hingga tahun 2005 mencapai 1.873.003 unit.

Salah satu alasan mengapa PT. Astra Honda Motor bertahan di kelas 125 cc, adalah karena pasarnya masih besar walaupun dengan banyaknya pesaing yang bermain di kelas yang sama. Pasar sepeda motor Honda di kelas 125 cc pada tahun 2004 memiliki *market share* sebesar 61 %. Kehadiran bebek terbaru Supra X125 diperkirakan bisa mengembalikan kejayaan sepeda motor Honda dengan menguasai 70 persen pasar 125 cc. Penjualan sepeda motor Honda selama tahun 2004 mencapai 2.030.000 unit dari angka penjualan total sepeda motor nasional sebanyak 3.800.000 unit.

Berdasarkan data AISI, kehadiran model baru dari sepeda motor Honda yang selalu menampilkan teknologi terbaru pada produknya, biasanya ditunggu pasar. Dengan fitur teknologi yang menjadi andalan AHM pada bebek baru ini berupa SASS (*Secondary Air Supply System*) dan CECS (*Crankcase Emmision Control System*) Honda bisa mencapai standar Euro II.

Teknologi lainnya ada pada *gear* motor starter yang dihubungkan roda gigi sehingga memperhalus suara. Mesin Supra X125 ini dilengkapi dengan dekompresi otomatis (ADS) yang berfungsi memperingan saat menghidupkan mesin dengan *kick starter*. Filter udara yang masuk ke karburator juga lebih bersih sehingga pembakaran lebih sempurna.

Sepeda Motor Suzuki yang menjadi peringkat kedua di pasar sepeda motor bebek dengan total penjualan mencapai 844.228 unit atau dengan pangsa pasar sebesar 21,7 %, ikut tampil di kelas 125 cc dengan Shogun 125. Kontribusi terbesar penjualan sepeda motor Suzuki yang kini bertekad menjual satu juta unit berasal dari jenis bebek yang mencapai 95 %. Namun hal ini tidak berlangsung lama karena sepeda motor Suzuki kembali naik kelas dengan menghadirkan tunggangan langsung dari Thailand yaitu Satria F150.

PT. Indomobil Suzuki International selaku ATPM dari merek Suzuki bersiap mengembangkan Shogun 125 yang memiliki spesifikasi berbasis "*super best*" versi negara Thailand. Perbedaan dengan Shogun 125 lokal hanya diberi tambahan kopling manual 4-percepatan namun sudah dilengkapi pelek *racing* dengan rem cakram lebar (mirip Suzuki Satria 150 R) di kedua rodanya.

Seakan tidak mau ketinggalan, kompetitor ATPM dari Jepang lainnya yaitu PT. Kawasaki Motor Indonesia, sebagai pemegang merek Kawasaki telah pula meluncurkan produk dengan nama *Blitz Joy* 125 cc pada tahun 2003 dan



berhasil menjual sebesar 135.000 unit. Dua tahun kemudian dikeluarkanlah model Kawasaki ZX 130 yang memiliki kapasitas mesin 130 cc. Sementara itu, PT. Yamaha Kencana Motor Indonesia selaku ATPM Yamaha yang bermoto "selalu terdepan" sepertinya juga tidak mau kalah dengan kompetitornya dan mengeluarkan produk yang diberi nama Jupiter 125 cc dan Galaxy 135 cc.

Persaingan sesama ATPM dari Jepang tersebut tidak menciutkan nyali pabrikan non-Jepang untuk terus berusaha bersaing seperti PT. Semesta Citra Motorindo (SCM) selaku produsen sepeda motor Kanzen. PT. Semesta Citra Motorindo pada tahun 2004 telah memproduksi motor nasional dengan mesin 100 cc dan 110 cc hasil konsep dan desain sendiri. Sepeda motor jenis bebek ini dijuluki Kanzen Taurus yang memiliki kandungan lokal komponen hingga 75%. Menurut pihak PT. Semesta Citra Motorindo, sepeda motor bebek Kanzen Taurus dirancang dengan lebih menekankan pada efisiensi penggunaan.

Sepeda motor bebek Kanzen Taurus juga memiliki teknologi sinyal *handphone*. Kanzen Taurus ini menjadi sepeda motor bebek pertama yang dilengkapi dengan indikator tersebut. Indikator yang terletak di *speedometer* ini akan menyala bila *handphone* berbunyi. Menurut PT. Semesta Citra Motorindo, meski kapasitas mesinnya 110 cc, namun komponen Taurus memang asli buatan anak Indonesia. Hanya bagian tertentu seperti karburator dan komponen lain saja yang 25% - 30% didatangkan dari Cina.

### **C. Penerapan Strategi Pemasaran PT. Astra Honda Motor**

Pada hakekatnya strategi pemasaran adalah suatu bentuk keberhasilan di dalam menghubungkan kekuatan suatu perusahaan atau organisasi

dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan itu sendiri hubungannya sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri di mana perusahaan tersebut melakukan kegiatan pemasarannya. Kondisi tersebut juga merupakan suatu konsekuensi yang tidak dapat dihindarkan akibat adanya perluasan dari kegiatan pemasaran adalah tumbuhnya suatu persaingan usaha. Dalam semua industri, persaingan merupakan faktor kritis yang mempengaruhi sukses.

Salah satu cara bermanfaat untuk memahami pesaing adalah lewat analisis industri. Definisi industri yang dipakai di sini adalah suatu kelompok perusahaan pembuat produk yang mirip satu dengan lain dan dapat saling dipertukarkan. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan, selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Kekuatan-kekuatan di luar biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan di antara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanganinya.

Dalam industri apapun persaingan pasti akan terus menerus menekan tingkat hasil pengembalian modal yang ditanam (*rate return on invested capital*) menuju tingkat hasil pengembalian pasar yang bersaing atau tingkat pengembalian yang "persaingan sempurna". Kekuatan gaya persaingan di dalam suatu industri akan menentukan seberapa jauh arus masuk investasi yang akan terjadi dan mengendalikan tingkat pengembalian menuju tingkat pasar bebas, dengan demikian mengendalikan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tingkat pengembalian modal yang di atas rata-rata. Tingkat

pengembalian modal yang lebih kecil dari tingkat persaingan akan mengakibatkan mundurnya beberapa perusahaan pemain industri dan menurunnya kegiatan dan persaingan

Di tengah-tengah persaingan yang begitu tajam di dalam industri sepeda motor di Indonesia, sepeda motor hasil produk PT. Astra Honda Motor dengan segala keunggulannya, tetap mendominasi pangsa pasar dan sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia akan sarana angkutan yang tangguh, irit, ekonomis dan “bandel”.

Dalam hal menentukan strategi pemasarannya, PT. Astra Honda Motor telah terlebih dahulu melaksanakan riset dan analisa yang sangat mendalam terhadap pasar sepeda di Indonesia. Strategi pemasaran PT. Astra Honda Motor merupakan suatu strategi pemasaran yang di tentukan sendiri oleh manajemen tanpa adanya intervensi dari pihak pemegang saham ataupun dari pihak Honda Motor Company Ltd. Pihak Honda Motor Company Ltd. telah memberikan semacam otonomi ke pada pihak manajemen PT. Astra Honda Motor guna menentukan sendiri kebijakan-kebijakan strategis yang akan diambil. Hal ini dikarenakan, menurut Honda Motor Company Ltd. yang benar- benar mengetahui akan keadaan pasar di Indonesia adalah pihak manajemen dari PT. Astra Honda Motor itu sendiri.

Sebelum menentukan strategi pemasarannya, PT. Astra Honda Motor melalui divisi pemasarannya telah lebih dahulu melakukan riset dan analisa yang mendalam terhadap kondisi dan peluang pasar yang ada di Indonesia. Hasil dari riset dan analisa tersebut kemudian di diskusikan bersama dengan divisi Riset dan Pengembangan Produk, guna menentukan jenis dan bentuk produk yang sedang dibutuhkan atau dinantikan oleh pasar.

Dalam hal ini, strategi yang akan dikembangkan oleh PT. Astra Honda Motor adalah mengembangkan produk baru untuk pasar pengganti, serta pengembangan melalui kerja sama dengan institusi yang terkemuka di bidangnya sehingga dapat menghasilkan produk dengan standar internasional. Proses riset, analisa dan diskusi serta sampai akhirnya suatu sepeda motor *prototype* terbentuk, biasanya membutuhkan waktu selama 6 bulan sampai 1 tahun, ini tergantung juga dengan keadaan pasar pada saat itu.

Divisi pemasaran dari PT. Astra Honda Motor akan selalu konsisten di dalam menerapkan dan melaksanakan suatu strategi pemasaran yang sudah ditetapkan oleh manajemen, walaupun ada kendala atau hambatan yang akan timbul di dalam penerapan dan pelaksanaan strategi pemasaran tersebut. Kendala atau hambatan yang muncul di dalam penerapan dan pelaksanaan strategi pemasaran adalah sebagai berikut di bawah ini;

#### **1. Kondisi Ekonomi Global Atau Ekonomi Makro.**

Keadaan ekonomi global atau ekonomi makro pada awal tahun 2005 sempat terpengaruh oleh melonjaknya harga minyak dunia yang bahkan sempat juga merupakan lonjakan tertinggi yang pernah terjadi. Akibat dari adanya kenaikan harga bahan bakar minyak tersebut, maka pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan moneter yang cukup ketat.

Kebijakan moneter tersebut antara lain adalah dengan mengambil keputusan untuk mengurangi subsidi biaya produksi BBM (bahan bakar minyak) yang semakin mahal, yang pada akhirnya menyebabkan adanya kenaikan harga BBM tersebut di masyarakat. Akibat dari adanya kenaikan harga BBM tersebut, pertumbuhan ekonomi di Indonesia

menjadi melambat dan juga mengakibatkan meningkatnya inflasi di Indonesia. Kebijakan moneter lainnya yang dikeluarkan oleh pemerintah Indonesia adalah kebijakan fiskal yang lebih ketat dan meningkatkan tingkat suku bunga di perbankan.

## **2. Kondisi Ekonomi Mikro .**

Kenaikan harga BBM dan kebijakan fiskal yang ketat serta adanya kenaikan tingkat suku bunga perbankan yang terjadi di dalam negeri telah mengakibatkan terpuruknya kondisi perekonomian Indonesia. Hal tersebut mengakibatkan menurunnya angka penjualan. Sebagai akibat lainnya banyak perusahaan di Indonesia mulai mengurangi modal dan menjalankan program efisiensi biaya dengan cara pengurangan biaya operasi. Situasi ini menyebabkan meningkatnya tingkat pengangguran di Indonesia dan diikuti dengan terjadinya peningkatan inflasi yang semakin tinggi, pada akhir tahun 2005 laju tingkat inflasi di Indonesia telah mencapai angka 7 – 7,5 %. Tingginya tingkat pengangguran dan tingkat inflasi tersebut menyebabkan kemampuan daya beli masyarakat menjadi rendah terutama daya beli terhadap barang konsumsi mewah seperti produk sepeda motor yang diproduksi oleh PT. Astra Honda Motor.

## **3. Kondisi Politik Dan Keamanan.**

Memburuknya kondisi perekonomian telah mengakibatkan Indonesia menghadapi beberapa peristiwa politik yang penting. Berbagai peristiwa politik yang membawa kepada keadaan yang tidak menentu dan ketidak stabilan terhadap keamanan merupakan hambatan dan kendala bagi

setiap perusahaan untuk melakukan usaha. Keadaan politik yang tidak menentu ini memberikan efek yang buruk terhadap penjualan produk dan tidak mendukung investasi domestik serta asing. Hal tersebut di atas juga mengakibatkan terjadinya penurunan permintaan atas produk dari PT. Astra Honda Motor serta dapat juga mengurangi prospek penjualan asset dengan harga yang optimal serta berkurangnya investasi dari luar negeri yang akan masuk ke Indonesia.

Pasar sepeda motor di Indonesia mulai membuka keran impor sepeda motor *Completely Built Up* (CBU) yang selebar-lebarnya pada tahun 2000, seiring dengan dikeluarkannya Surat Keputusan No. 192/MPP/Kep/6/2000 oleh Memperindag pada tanggal 2 Juni 2000. Surat Keputusan tersebut sekaligus juga mencabut Surat Keputusan Memperindag No. 49/MPP/Kep/2/2000 yang isinya melarang dan tidak menerbitkan Surat Tanda Pendaftaran Tipe (TPT) kendaraan bermotor dalam keadaan utuh (*Completely Built Up*).

Surat Keputusan tersebut dikeluarkan oleh Menteri Perdagangan dan Industri Luhut B. Pangaribuan sebagai wujud kepatuhan kepada ketentuan Organisasi Perdagangan Dunia (WTO). Selain itu, menurut Luhut bahwa Surat Keputusan pelarangan dan pembatasan itu tidak sesuai dengan komitmen paket deregulasi industri otomotif tanggal 24 Juni 1999.

Sejak Surat Keputusan pelarangan dicabut, sejumlah ATPM dan pemain-pemain di dalam industri sepeda motor mulai beramai-ramai mendatangkan sepeda motor-sepeda motor CBU ke tanah air. Perusahaan yang mengeluarkan sepeda motor-sepeda motor CBU pada waktu itu adalah para importir umum (IU) yang keberadaannya diatur oleh peraturan pemerintah. Dampaknya industri

atau pasar sepeda motor Indonesia tidak hanya dibanjiri oleh sepeda motor-sepeda motor *Completely Knock Down* (CKD) yang keberadaannya ditunjang oleh peraturan pemerintah tahun 1970-an, tapi juga sepeda motor-sepeda motor dengan cc besar (di atas 250 cc) yang lebih dikenal dengan sebutan Moge (motor gede).

Tapi bukan berarti dikeluarkannya pembebasan impor sepeda motor CBU, sektor industri ini bebas dari hambatan dan menjadi pesta pora untuk mengeruk keuntungan besar. Sejumlah hambatan menghadang para importir yang tidak bernaung di bawah ATPM. Misalnya, soal pemungutan pajak yang terlalu tinggi dan soal pelayanan purna jual. Bahkan, sejumlah importir umum (IU) mendapat tuduhan telah melakukan praktek-praktek ilegal di dalam memperjual-belikan sepeda motor CBU.

Banyak sepeda motor-sepeda motor jenis baru yang masuk ke Indonesia melalui para importir umum yang berasal dari negara-negara seperti Cina (Jialing, Beijing, Jincheng, Qingqi, Milenium), India (Malika), Korea (Bosowa), Italia (Aprilia), Malaysia (Modenas), Austria (KTM), Jerman (BMW) dan Amerika Serikat (Harley Davidson). Masuknya sepeda motor-sepeda motor impor tersebut semakin menambah ketat persaingan penjualan sepeda motor di Indonesia. Semua sepeda motor impor tersebut di atas masuk ke Indonesia, baik melalui pembukaan cabang maupun berdasarkan pesanan dari importir Indonesia. Seperti sepeda motor dari Negara Cina yang sukses menembus pasar Vietnam, Malaysia dan Filipina, yang beberapa waktu lalu juga gencar memasuki pasar Indonesia, meskipun murah ternyata tetap saja kalah bersaing dengan produk dari para ATPM yang ada di Indonesia. Kegagalan dari sepeda motor impor (CBU) tersebut lebih dikarenakan tidak adanya layanan purna jual

yang memadai, seperti tidak adanya pemeliharaan yang dilakukan oleh teknisi berpengalaman dan suku cadang orisinal yang masih harus diimpor langsung dari negara yang memproduksi sepeda motor tersebut atau dari negara yang dipilih sebagai distributor.

Guna mempertahankan serta memperkuat pangsa pasar di dalam persaingan penjualan sepeda motor yang semakin panas tersebut, diperlukan adanya suatu strategi pemasaran yang sesuai dengan sasaran atau yang akan dicapai oleh PT. Astra Honda Motor. Sasaran dari strategi pemasaran tersebut adalah untuk membuat konsumen merasa bahwa sepeda motor Honda merupakan satu-satunya pilihan akan alat transportasi yang irit, mudah perawatan dan bandel. Untuk mendukung pencapaian sasaran / target dari strategi pemasaran tersebut, PT. Astra Honda Motor telah melakukan langkah-langkah pendahuluan sebagai berikut di bawah ini :

1. Melakukan pendekatan yang intensif kepada para calon konsumen di Indonesia dengan cara melakukan promosi secara terus menerus, dimana dalam promosi tersebut dinyatakan bahwa konsep awal dibuatnya sepeda motor merek Honda adalah memang berdasarkan atas kebutuhan dari pada konsumen yang memerlukan suatu sarana atau alat transportasi yang irit bahan bakar, bandel dan mudah perawatannya serta harga jual kembali yang tinggi. Dengan menggunakan konsep sepeda motor yang “bandel” dan hemat pemakaian bahan bakarnya serta mudah perawatannya, sepeda motor Honda selama ini selalu meningkat penjualan setiap tahunnya. Di dalam promosi tersebut juga disampaikan mengenai kesiapan layanan purna jual yang dijamin memuaskan dan memenuhi kebutuhan konsumen akan kelengkapan suku cadang dan



layanan pemeliharaan serta perbaikan oleh teknisi-teknisi yang sudah dididik dengan materi pendidikan yang sama dari negara afiliasinya yang sudah memiliki kualitas yang berstandar internasional.

2. Melaksanakan riset dan analisa pasar secara mendalam, untuk selalu mengetahui kebutuhan, keinginan dan kemampuan konsumen. PT. Astra Honda Motor memastikan bahwa setiap jenis sepeda motor yang dihasilkan telah didisain sesuai dengan perkembangan zaman, serta merefleksikan kualitas modern dan dinamis, sejalan dengan keinginan konsumen. Berdasarkan kepada hasil riset dan analisa pasar tersebut di atas, PT. Astra Honda Motor juga melaksanakan penerapan harga, sehingga harga yang ditawarkan sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat Indonesia dan memiliki daya saing serta tetap membuat citra sepeda motor Honda terus meningkat.

Kedua langkah tersebut di atas telah dilakukan oleh PT. Astra Honda Motor sebagai bentuk penerapan strategi bersaing untuk mendukung strategi pemasaran. Sehingga penjualan sepeda motor Honda selalu teratas setiap tahunnya, dan masyarakat memiliki tingkat kepercayaan dan kesetiaan untuk memilih sepeda motor Honda tersebut sebagai kendaraan untuk memenuhi kebutuhan transportasi sehari-harinya.

#### **D. Penerapan Tiga Strategi Generik Dalam Menganalisis Strategi Pemasaran PT. Astra Honda Motor**

##### **1. Keunggulan Biaya Menyeluruh**

PT. Astra Honda Motor sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi sepeda motor dalam waktu yang cukup lama memberikan berbagai

keunggulan biaya, seperti keunggulan atas biaya produksi setiap satu unit sepeda motornya, keunggulan atas biaya distribusi dan keunggulan atas biaya promosi.

Keunggulan atas biaya produksi dikarenakan hingga saat ini kandungan komponen lokal yang dipergunakan di dalam setiap produksi 1 unit sepeda motor Honda sudah mencapai tingkat 93 %. Dengan tingginya kandungan komponen lokal tersebut, berarti bisa menekan biaya produksi yang ada. Sampai dengan saat ini ada sekitar 130 perusahaan industri komponen yang berkerja sama dengan PT. Astra Honda Motor, diharapkan jumlah tersebut terus bertambah setiap tahunnya. Komponen hasil produksi lokal yang dipergunakan oleh jenis sepeda motor bebek Honda selalu meningkat dari tahun ke tahun, hingga saat ini kandungan komponen lokal untuk jenis sepeda motor bebek sudah mencapai 92 %. Ini berarti hanya tinggal 8 % saja komponen lagi yang perlu diimpor dari luar negeri, dimana jumlah inipun hanya yang berkaitan dengan bagian karburatornya saja. Dengan tingginya kandungan lokal yang dipergunakan, maka dapat mengurangi biaya produksi setiap satu unit sepeda motor dan biaya impor hanya dikenakan terhadap komponen inti.

Harga jual kepada masyarakat yaitu calon konsumennya pun pada akhirnya bisa dibuat lebih rendah lagi, dibandingkan dengan kompetitornya, dikarenakan saluran distribusi yang sudah dimiliki yang merupakan hasil dari kerja keras PT. Astra International Tbk. selama ini. Dengan sistem distribusi terpadu yang sudah dimiliki oleh PT. Astra International Tbk., maka PT. Astra Honda Motor tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar guna memperluas jaringan saluran distribusinya, dikarenakan jaringan intinya sudah ada. Berbeda dengan perusahaan yang baru saja mulai membangun jaringan saluran

distribusinya, dipastikan perusahaan baru tersebut akan memerlukan biaya yang sangat tinggi.

Sekarang ini sepeda motor Honda sudah di kenal atau memiliki image sebagai sepeda motor yang irit, ekonomis dan tinggi harga jual kembalinya. *Image* tersebut sudah terbentuk di masyarakat sejak lama, hal ini berarti masyarakat sudah mengenal atau mengetahui akan keberadaan produk sepedamotor Honda di pasar sepeda motor Indonesia. Hal ini juga berarti biaya yang perlu dikeluarkan untuk memperkenalkan produk sepeda motor Honda sudah tidak terlalu besar.

Sepeda motor hasil produksi PT. Astra Honda Motor memiliki keunggulan dari segi biaya produksi, biaya distribusi dan biaya promosi dibandingkan dengan sepeda motor dari kompetitornya. Keunggulan sepeda motor PT. Astra Honda Motor dari sepeda motor hasil produk ATPM lainnya adalah suatu gambaran yang nyata dari suatu industri sepeda motor, di mana pengalaman dari PT. Astra Honda Motor yang sudah cukup lama di dalam pasar sepeda motor Indonesia menjadi suatu kekuatan yang memberikan kemudahan untuk mengimplementasikan strategi pemasarannya, sehingga para pesaing tidak siap baik secara persepsi maupun ekonomis untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk meminimalkan biaya. Setiap satu unit sepeda motor yang diproduksi oleh PT. Astra Honda Motor selalu mencapai skala ekonomis yang diperlukan agar biaya produksi tetap pada posisi aman yaitu tidak mengalami kerugian, bila penetapan harga jual ditetapkan pada harga yang cukup rendah dibandingkan penjualan sepeda motor pesaingnya yang telah ada di masyarakat.

## 2. Diferensiasi

Kecenderungan para ATPM sebagai produsen sepeda motor di Indonesia sekarang ini di dalam memperkuat pasar adalah dengan memberikan pilihan hasil produk yang semakin beragam, baik untuk usia muda produktif maupun kalangan eksekutif yang memerlukan mobilitas tinggi karena kemacetan lalu lintas yang sulit dihindari. PT. Astra Honda Motor telah mendiferensiasikan produk sepeda motornya menjadi 3 jenis produk sepeda motor yaitu ; jenis sepeda motor *sport* dan niaga, jenis sepeda motor *matic* atau sekuter dan jenis sepeda motor *cube* atau motor bebek. Daftar produk sepeda motor selengkapnya dari PT. Astra Honda Motor adalah sebagai berikut di bawah ini ;

**Tabel IV.4**  
**Sepeda Motor Hasil Produksi PT. Astra Honda Motor**

Jenis Motor	Nama Motor	Cc	Harga	
<i>Cubs</i> atau Bebek	Fit S	100	10,300,000	
	Revo Spoke	100	11,900,000	
	Revo CW	100	12,900,000	
	Supra Fit	100	10,550,000	
	Supra Fit D	100	11,400,000	
	Supra Fit R	100	12,200,000	
	Supra X 125	125	12,700,000	
	Supra X 125 D	125	14,100,000	
	Supra X 125 DD	125	14,600,000	
	Supra X 125 R	125	15,400,000	
	Supra X 125 PGM-Fi	125	15,400,000	
	Supra X 125 PGM-Fi (CW)	125	16,700,000	
	<i>Sport</i> dan Niaga	Mega Pro	160	17,000,000
		Mega Pro CW	160	18,500,000
Tiger		200	20,400,000	
Tiger CW		200	23,000,000	

<i>Matic</i> atau Sekuter	Vario	110	13,150,000
	Vario CW	110	14,150,000

Sumber : PT. Astra Honda Motor.

Untuk jenis sepeda motor sport dan niaga terdapat 4 varian atau model sepeda motor, jenis sepeda motor bebek memiliki 12 varian atau model sepeda motor, sedangkan untuk jenis sekuter ada 2 varian atau model sepeda motor. Bila dibandingkan dengan para ATPM lainnya yang ada di dalam persaingan penjualan sepeda motor di Indonesia, maka produksi sepeda motor jenis bebek dari PT. Astra Honda Motor adalah yang paling beragam (12 model). Hal terlihat dari perbandingan dengan sepeda motor hasil produksi dari PT. Yamaha Kencana Motor Indonesia dan PT. Indomobil Suzuki International seperti dibawah ini ;

**Tabel IV.5**  
**Sepeda Motor Hasil Produksi PT. Yamaha Kencana Motor Indonesia**

Jenis Motor	Nama Motor	Cc	Harga
<i>Cubs</i> atau Bebek	New Vega RDB	110	11,215,000
	New Jupiter Z	110	13,060,000
	Jupiter CW	110	13,835,000
	Jupiter MX LC	135	14,185,000
	Jupiter MX LC CW	135	14,910,000
<i>Sport</i> dan Niaga	RX King	130	16,500,000
	V-IXION	150	18,000,000
	Scorpio Z	200	19,385,000
<i>Matic</i> atau Sekuter	Mio	115	10,860,000
	Mio Sporty	115	11,585,000
	Nouvo Z	115	12,955,000

Sumber : PT. Yamaha Kencana Motor Indonesia.

**Tabel IV.6**  
**Sepeda Motor Hasil Produksi PT. Indomobil Suzuki International**

Jenis Motor	Nama Motor	Cc	Harga
<i>Cubs</i> atau Bebek	Arashi 125	125	
	Arashi 125 R	125	
	Arashi 125 CW	125	
	New Smash SR	110	
	New Smash 110	110	
	Shogun SP	125	
	Shogun 125	125	
	Satria F 150	150	
	<i>Sport</i> dan Niaga	Thunder	125
<i>Matic</i> atau Sekuter	Spin 125	125	
	Spin 125 R	125	
	Spin SR	125	

*Sumber : PT. Indomobil Suzuki International*

Khusus untuk sepeda motor jenis bebek, PT. Astra Honda Motor melakukan diferensiasi produk sebanyak 12 produk yang beragam. Keragaman produk tersebut dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang berbeda-beda, baik itu dari segi penampilan, kemampuan, maupun harga dari sepeda motor itu sendiri. Selain untuk memenuhi kebutuhan para konsumennya yang berbeda-beda tersebut di atas, keragaman jenis sepeda motor bebek tersebut juga menunjukkan adanya tingkat inovasi yang tinggi dari PT. Astra Honda Motor. Berdasarkan data AISI, kehadiran model baru dari sepeda motor Honda yang selalu menampilkan teknologi terbaru pada produknya, biasanya ditunggu pasar. Dengan fitur teknologi yang menjadi andalan AHM pada bebek baru ini berupa SASS (*Secondary Air Supply System*) dan CECS (*Crankcase Emmision Control System*) Honda bisa mencapai standar Euro II.

Teknologi baru lainnya ada pada *gear* motor starter yang dihubungkan roda gigi sehingga memperhalus suara. Mesin Supra X125 ini dilengkapi dengan dekompresi otomatis (ADS) yang berfungsi memperingan saat menghidupkan mesin dengan *kick starter*. Filter udara yang masuk ke karburator juga lebih bersih sehingga pembakaran lebih sempurna.

Beragamnya jenis sepeda motor bebek yang diproduksi atau dihasilkan oleh PT. Astra Honda Motor, hal ini juga merupakan suatu strategi yang baik untuk menciptakan posisi yang aman guna mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Dengan beragamnya hasil produk sepeda motor ini, diharapkan akan memberikan penyekat atau penghalang terhadap persaingan diantara para ATPM karena adanya loyalitas merek dari para konsumen atau masyarakat dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga.

Strategi diferensiasi ini dapat juga meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan konsumen yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk. Keragaman jenis tersebut di atas, oleh PT. Astra Honda Motor diharapkan dapat menghasilkan margin laba yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli. Karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga oleh karena itu pembeli menjadi kurang peka terhadap harga. Pada akhirnya, PT. Astra Honda Motor yang telah mendiferensiasikan hasil produknya untuk memperoleh atau mendapatkan kesetiaan dari konsumen akan berada pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti ketimbang para pesaingnya.

### 3. Fokus.

Bila dilihat dari jenis sepeda motor yang terjual di pasaran, maka penjualan terbesar pada tahun 2005 masih didominasi oleh sepeda motor jenis bebek dengan porsi sebesar 88.41 %, diikuti jenis sport dan jenis motor niaga sebesar 7,94 % dan jenis motor skuter 3,65 %. Honda memimpin pasar sepeda motor jenis bebek dengan porsi sebesar 54 %, diikuti oleh Yamaha sebesar 23 % dan Suzuki sebesar 20 %. Berdasarkan fakta tersebut maka dapat dipastikan bahwa pada saat ini PT. Astra Honda Motor lebih memfokuskan hasil produksinya ke pada jenis sepeda motor bebek. Hal ini juga terlihat dengan adanya 12 macam jenis sepeda motor bebek yang diproduksi oleh PT. Astra Honda Motor. Strategi fokus yang dibangun oleh PT. Astra Honda Motor adalah untuk melayani target para konsumen atau pelanggan setia dari pada sepeda motor jenis bebek. Dikarenakan para konsumen dari pada sepeda motor jenis bebek ini adalah sangat luas dan tidak hanya terbatas pada status sosial ataupun jenis kelamin pengendara. Siapapun itu, usia produktif atau sudah tidakproduktif lagi, baik pria, wanita maupun anak remaja dapat juga mengendarai dengan mudah jenis sepeda motor ini.

**Tabel IV.7**  
**Penjualan Sepeda Motor Jenis Bebek Di Indonesia Tahun 2003 - 2005**

Merek	Tahun 2003	Δ	Tahun 2004	Δ	Tahun 2005
Honda	1,423,633	30.93 %	1,863,976	30.35 %	2,429,763
Yamaha	464,966	52.22 %	707,775	46.22 %	1,034,899
Suzuki	576,072	39.71 %	804,855	11.81 %	899,912

Sumber : AISI



Tujuan dari strategi fokus adalah untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dari perusahaan dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi fokus ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target startegisnya yang sempit secara lebih efektif dan efesien ketimbang para pesaing yang bersaing dengan target yang lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Di dalam strategi bersaing, pendekatan-pendekatan yang telah dilakukan oleh PT. Astra Honda Motor sudah tepat, yaitu memanfaatkan keunggulan yang dimilikinya, baik dari segi pengalaman, kesiapan pengadaan suku cadang, pangsa pasar yang telah dikuasainya dan kemampuan untuk menjaga kesetiaan pelanggan terhadap sepeda motor Honda melalui pelayanan pemeliharaan dan perbaikan. Sehingga menjadikan pendekatan-pendekatan tersebut untuk mengungguli pesaing yang ada di dalam pasar sepeda motor di Indonesia.

Pendekatan-pendekatan tersebut di atas merupakan penerapan dari tiga strategi generik. Hal ini dapat dijadikan evaluasi terhadap strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh PT. Astra Honda Motor untuk menjual sepeda motor Honda yaitu berapa banyak sepeda motor Honda yang terjual dengan harga jual yang telah ditetapkan oleh perusahaan telah memberikan penambahan pendapatan kepada perusahaan. PT. Astra Honda Motor telah menguasai pasar

sepeda motor di Indonesia secara dominan sampai dengan saat ini dan belum dapat dikalahkan oleh penjualan sepeda motor dari para ATPM lainnya yang ada di Indonesia serta masih berada di posisi atas untuk tingkat penjualannya. Jika dilihat dari volume tingkat penjualan pertahunnya dimulai dengan dibukanya kebijakan impor bebas untuk berbagai jenis sepeda motor yang ada di pasar internasional, penjualan sepeda motor Honda relatif tidak mengalami gangguan yang berarti.

Keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus merupakan penerapan dari tiga strategi generik, hal ini juga merupakan bagian dari strategi bersaing untuk mengatasi lima kekuatan persaingan dalam suatu industri yang bersaing untuk tetap dapat bertahan hidup. Lima kekuatan persaingan tersebut adalah ; masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok (*suppliers*) serta persaingan di antara para pesaing yang ada. Semua itu mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan "pesaing" bagi perusahaan- perusahaan dalam industri sepeda motor dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Persaingan dalam artian yang lebih luas ini dapat disebut sebagai persaingan yang diperluas (*extended rivalry*).

Kelima kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan menghasilkan laba di dalam industri serta kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan dan menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan suatu strategi bersaing yang akan digunakan oleh perusahaan di dalam suatu persaingan. Sejumlah

karakteristik ekonomis dan teknis yang penting dari suatu industri sangat penting artinya bagi besarnya kekuatan dari masing-masing kekuatan persaingan.

#### **E. Lima Kekuatan Persaingan Yang Dihadapi PT. Astra Honda Motor**

Struktur yang mendasari suatu industri, yang tercermin pada besarnya lima kekuatan persaingan yang ada, harus dibedakan terlebih dahulu dengan banyak faktor jangka pendek yang dapat mempengaruhi persaingan itu sendiri dan juga kemampulabaan perusahaan untuk sementara waktu. Faktor-faktor jangka pendek itu misalnya seperti; fluktuasi kondisi ekonomi, kekurangan bahan baku, pemogokan, melonjaknya permintaan dan lain sebagainya. Walaupun faktor-faktor tersebut dapat mempunyai arti taktis, fokus dari analisis struktur industri atau analisis struktural adalah terletak pada pengenalan ciri pokok yang mendasari suatu industri yang bersumber pada situasi ekonomi dan teknologi yang membentuk arena persaingan di mana strategi bersaing harus disusun.

Setiap perusahaan akan mempunyai kekuatan dan kelemahan yang berlainan satu dan lainnya dalam menghadapi suatu struktur industri, dan struktur industri itu sendiri juga dapat berubah-ubah keadaannya sepanjang waktu. Memahami struktur industri haruslah menjadi titik awal untuk suatu analisis strategi. Sejumlah karakteristik ekonomis dan teknis yang penting dari suatu industri sangatlah penting artinya bagi besarnya kekuatan dari masing-masing kekuatan persaingan. Dengan menganalisis satu persatu dari lima kekuatan persaingan tersebut, maka akan diketahui sejauh mana keberhasilan

strategi pemasaran PT. Astra Honda Motor untuk bertahan menghadapi persaingan penjualan sepeda motor di pasar Indonesia. Lima kekuatan persaingan tersebut adalah sebagai berikut ;

### **1. Masuknya Pendetang Baru**

Banyaknya sepeda motor-sepeda motor baru yang di impor secara langsung dalam bentuk CBU, seperti sepeda motor dengan merek Jialing, Beijing dari negara Cina, maupun dari Negara-negara lainnya sampai dengan saat ini tidak memiliki pengaruh terhadap penjualan sepeda motor hasil produksi dari PT. Astra Honda Motor di Indonesia, sebagai perusahaan yang sudah lama berdiri di Indonesia dan sudah lebih dikenal oleh masyarakat lebih dari tigapuluh tahun lamanya.

PT. Astra Honda Motor adalah yang pertama menerapkan slogan untuk sepeda motor yang irit bahan bakar, mesin yang bandel dan mudah perawatannya serta harga jual kembali yang tinggi. Hal ini bukanlah merupakan suatu slogan yang hanya diterapkan untuk satu hingga dua tahun ke depan, tetapi sudah merupakan suatu konsep yang ditanamkan di masyarakat sebagai calon konsumen melalui berbagai media komunikasi, baik media audio maupun visual secara terus menerus. PT. Astra Honda Motor juga merupakan produsen sepeda motor pertama yang memperkenalkan sepeda motor jenis bebek dengan kapasitas mesin yang besar tetapi tetap efisien di dalam penggunaan bahan bakar minyaknya. Sampai dengan saat ini, sulit rasanya bagi konsumen sepeda motor Honda untuk beralih kepada produk lainnya, walaupun produk tersebut memiliki kelebihan di bandingkan dengan sepeda motor Honda.

Kepercayaan konsumen atau pelanggan terutama terhadap sepeda motor jenis bebek produksi dari PT. Astra Honda Motor sudah demikian tinggi, baik terhadap harga jual yang ditawarkan, pelayanan purna jual, serta dukungansuku cadang untuk perbaikan kendaraan yang sudah dikenal oleh masyarakat. Sepeda motor Honda jenis bebek ini sudah lama di produksi oleh PT. Astra Honda Motor, secara langsung sudah mencapai skala ekonomis yang dibutuhkan oleh PT. Astra Honda Motor untuk memproduksi sepeda motortersebut. Sehingga dapat menjadi penghalang bagi pendatang baru untuk merebut pangsa pasar yang sudah dimiliki oleh sepeda motor Honda.

Skala ekonomis dapat berkaitan dengan keseluruhan bidang fungsional, seperti dalam hal armada wiraniaga, mungkin muncul dari kegiatan operasional tertentu yang merupakan bagian dari suatu bidang fungsional. Sebagai contoh, pada pembuatan atau perakitan sepeda motor jenis bebek, untuk mencapai skala ekonomis, maka komponen lokal harus di atas 92 % dan hanya sisanya saja yang diimpor dari luar negeri. Dan ini yang tidak dapat dilakukan untuk sepeda motor-sepeda motor impor yang secara utuh didatangkan ke Indonesia. Adalah penting untuk menelaah tiap-tiap komponen biaya secara sendiri-sendiri untuk mengenai hubungan antara biaya dengan skala ekonomisnya.

## **2. Ancaman Produk Pengganti**

Pada prinsipnya fungsi utama dari semua produk sepeda motor adalah sama, merupakan suatu produk yang digunakan oleh konsumen sebagai alat transportasi. Yang membedakan adalah harga, teknologi dan pelayanan purna jual serta harga jual kembali yang tinggi. Inilah yang mendasari PT. Astra Honda Motor untuk tetap mempertahankan konsep sepeda motor Honda sebagai alat

transportasi yang irit, bermesin bandel dan memiliki kekuatan pasar di dalam negeri sebagai pemimpin pasar sepeda motor serta tetap tertuju terhadap inovasi produk. Sehingga sepeda motor Honda yang ada di masyarakat terlihat berbeda pada setiap produknya baik untuk tipe maupun aksesorisnya.

Untuk memenuhi akan kemampuan konsumen yang berbeda-beda, PT. Astra Honda Motor menawarkan 18 varian atau tipe sepeda motor yang berarti ada 18 macam harga yang ditawarkan kepada masyarakat. Teknologi yang ditawarkan oleh sepeda motor Honda, selalu merupakan teknologi yang paling baru diantara produk sepeda motor lainnya, seperti pada produk sepeda motor jenis bebek dengan cc mesin yang besar, tetapi tetap irit di dalam penggunaan bahan bakarnya.

Untuk mempermudah konsumen di dalam mendapatkan sepeda motor Honda dan pelayanan purna jual, PT. Astra Honda Motor selalu meningkatkan jumlah jalur distribusi dengan penambahan *dealer* atau *oulet – outlet* di setiap daerah seluruh Indonesia. Penambahan jumlah outlet-outlet juga diikuti dengan kegiatan promosi yang dilaksanakan secara terus menerus, sehingga konsumen selalu dapat mengetahui perkembangan dan produk-produk baru sepeda motor Honda.

### **3. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli**

Pembeli atau pelanggan bagi PT. Astra Honda Motor adalah merupakan salah satu stakeholder yang perlu dikelola dengan khusus. Sesuai dengan Catur Dharma seluruh karyawan Group Astra termasuk karyawan PT. Astra Honda Motor harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada pembeli atau pelanggan. Melalui *Astra Management System (AMS)* seluruh karyawan dituntut

untuk memiliki Mentalitas Dasar (*BasicMentality*) yang berfokus pada pelanggan (*Focus on Cistomer*)

Dalam internal proses bisnis, PT. Astra Honda Motor tidak hanya mengartikan pelanggan sebagai konsumen atau pemakai produk saja. PT. Astra Honda Motor juga percaya bahwa pelanggan adalah setiap proses yang berada pada tahap selanjutnya. Siapapun dengan proses apapun yang berada pada tahap selanjutnya merupakan pelanggan. Prinsip ini sangat mendukung pengembangan proses bisnis internal PT. Astra Honda Motor dalam memberikan pelayanan dan penyediaan produk sepeda motor yang terbaik bagi konsumen.

Sedangkan untuk konsumen, PT. Astra Honda Motor meyakini bahwa seluruh kesuksesan yang diraih adalah berkat kepercayaan konsumen terhadap hasil produk sepeda motornya. Seiring dengan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggan dan kewajiban PT. Astra Honda Motor sebagai warga negara yang taat hukum, maka PT. Astra Honda Motor berusaha untuk memenuhi setiap hak konsumen, seperti yang diatur dalam UU No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen serta peraturan perundang-undangan lain yang berlakudi Indonesia.

Pemenuhan hak konsumen merupakan bentuk dari perlindungan terhadap konsumen yang dilakukan oleh PT. Astra Honda Motor. Adapun hak-hak konsumen tersebut sebagai berikut

- Keamanan Konsumen Terhadap Produk
- Memberikan Informasi dan Pendidikan Kepada Konsumen
- Mendengarkan Pendapat dan Keluhan Konsumen
- Memberikan Pelayanan Yang Terbaik.

Kepuasan dan kepercayaan konsumen merupakan kunci keberhasilan bisnis PT. Astra Honda Motor selama ini. Seluruh suara konsumen yang berisi pendapat maupun keluhan sudah selayaknya ditampung sehingga PT. Astra Honda Motor dapat meningkatkan kualitas produk dan juga jenis produk yang dibutuhkan oleh para konsumen.

*Honda Customer Care Center* merupakan salah satu cara yang ditempuh oleh PT. Astra Honda Motor dalam upaya untuk membina hubungan yang lebih harmonis dengan para konsumen. Penanganan keluhan dari konsumen merupakan salah satu kegiatan utama sehingga setiap *main dealer* atau *outlet* utama diwajibkan untuk memiliki jalur telepon bebas pulsa (*hot line*).

Berdasarkan analisa pasar dan suara konsumen, maka PT. Astra Honda Motor di dalam memenuhi kebutuhan konsumen akan sepeda motor mengeluarkan atau memproduksi 3 jenis sepeda motor yang dapat menjadi pilihan sesuai dengan kebutuhan pembeli atau pelanggan itu sendiri. Jenis-jenis sepeda motor tersebut adalah jenis *sport & niaga*, jenis bebek (*cub*) dan jenis skuter (*matic*). Di dalam jenis sepeda motor *sport & niaga* terdapat 4 macam varian sepeda motor. Kemudian untuk jenis sepeda motor *matic* atau sekuter ada 2 macam varian sepeda motor. Sedangkan untuk jenis sepeda motor *cubs* atau bebek terdiri dari 12 macam varian sepeda motor. Dengan berbagai jenis dan tipe sepeda motor yang diproduksi oleh PT. Astra Honda Motor, maka terdapat juga perbedaan harga, teknologi, dan spesifikasi mesin dari 110 cc sampai dengan 200 cc.



#### 4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (*Supplier*)

PT. Astra Honda Motor tidak berdiri sendiri. Dalam pemenuhan kebutuhannya, baik untuk suatu program dan proyek yang dijalankan dalam rangka pengembangan bisnisnya, maupun untuk kegiatan operasional sehari-hari, keberadaan pemasok (*supplier*) bagi PT. Astra Honda Motor sangat penting. Atas dasar itulah, PT. Astra Honda Motor melakukan upaya pengelolaan terhadap seluruh pemasok dengan perinsip :

- Perlakuan Yang Sama (*Equal Treatment*)
- Independen (*Independency*)
- Adil dan Terbuka (*Fairly and Transparency*)

Satu hal yang dipegang oleh PT. Astra Honda Motor, bahwa pemasok adalah 'Mitra Kerja'. Untuk menegakan prinsip keterbukaan dan perlakuan yang sama dalam proses *outsourcing* dan *supplier*, maka PT. Astra Honda Motor menganut seleksi pemasok yang dikuatkan dengan implementasi standar Internasional ISO 9001-9002. Dalam sistem *supply chain management* terhadap *outsourcing* dan *supplier*, PT. Astra Honda Motor menerapkan prosedur pemilihan *vendor* dengan kriteria yang jelas dan melibatkan seluruh bagian terkait. Semangat *multisourcing* mulai digalakan di PT. Astra Honda Motor.

Hal ini selain untuk memberikan faktor keamanan lebih besar terhadap keberlangsungan proses pemberian barang atau jasa untuk keperluan produksi juga membuka kesempatan yang lebih besar bagi industri UKM (Usaha Kecil Menengah) untuk bekerja sama dengan PT. Astra Honda Motor. Kriteria yang ditetapkan untuk proses seleksi pemasok adalah QCDSME (*Quality, Cost, Delivery, Safety, Moral & Environment*). Sistem penilaian pemasok juga dilakukan di tengah kontrak kerja sama untuk meninjau pemenuhan kontrak

yang sedang dilakukan serta di akhir masa kontrak guna mengevaluasi *list of approved supplier* yang akan digunakan untuk proses pemilihan berikutnya.

PT. Astra Honda Motor selama ini juga telah melakukan program pengembangan pemasok. Selain untuk meningkatkan kualitas barang atau jasa yang diterima dari pemasok. Latar belakang dilakukannya program pengembangan dan kemitraan dengan pemasok adalah untuk mengukuhkan posisi pemasok sebagai mitra kerja. Beberapa upaya pengembangan pemasok yang dilakukan oleh PT. Astra Honda Motor adalah sebagai berikut :

- Pemberian pelatihan-pelatihan terkait dengan barang atau jasa yang diberikan maupun hal-hal lain yang terkait dengan bisnis yang dijalankan. Pelatihan yang diberikan meliputi *awareness* lingkungan, keselamatan dan kesehatan kerja kepada karyawan pemasok, pelatihan tentang *industrial relations*, personalia dan pemenuhan regulasi yang terkait dengan bisnis pemasok.
- Untuk membuka kesempatan bagi pemasok lokal (*non-distributor*), maka untuk beberapa barang atau jasa yang spesifikasinya relatif mudah ditawarkan kepada pihak pemasok lokal.
- Program pembinaan terhadap pemasok lokal dilakukan dengan memberikan penyuluhan dan pendampingan seperti yang dilakukan oleh Yayasan Dharma Bhakti Astra, penyertaan dana melalui Astra Mitra Ventura, terutama untuk *manufacturing supplier*.
- Upaya meningkatkan QCDSME melalui komunikasi dan forum-forum *vendor gathering*.

PT. Astra Honda Motor telah menetapkan aturan metode pembayaran dan lamanya pembayaran kepada pemasoknya. Hal ini dilakukan untuk memenuhi hak-hak pemasok dan memastikan kewajiban pemasok dilakukan. Rata-rata waktu pembayaran aktual di bawah batas yang ditetapkan, dengan catatan bahwa semua persyaratan pembayaran telah dipenuhi, *improvement* di prosedur '*accounting*' selalu dilakukan untuk meningkatkan *respon time* pembayaran tersebut.

Salah satu cara mengetahui pemenuhan hak-hak pemasok termasuk pembayaran tepat waktu adalah dengan dilakukan *survey* dan angket kepuasan pemasok dalam bekerja sama dengan PT. Astra Honda Motor.

#### **5. Persaingan di antara pesaing yang ada**

Pada kebanyakan industri, gerakan pemasaran oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan yang terdapat di dalam suatu industri saling tergantung satu sama lain (*mutually dependent*). Pola aksi dan reaksi ini mungkin tidak membuat PT. Astra Honda Motor menjadi lebih baik bila ikut terlibat melakukan hal tersebut, bahkan akan menjadi semakin buruk karena tidak percaya kepada kemampuan dan merek perusahaan sendiri di masyarakat.

PT. Astra Honda Motor telah memposisikan sepeda motor Honda di masyarakat sebagai suatu alat transportasi yang irit akan bahan bakar minyak, memiliki mesin yang bandel dan perawatan yang mudah serta harga jual kembali yang tinggi, sehingga tidak terpengaruh terhadap adanya perlombaan

untuk meraih konsumen sebanyak-banyaknya dengan cara menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada calon pelanggan atau pelanggan secara berlebihan dibandingkan produsen sepeda motor lain yang secara nyata melakukan hal demikian.

Meningkatnya permintaan terhadap kendaraan roda dua atau sepeda motor yang tinggi, sehingga seringkali harus didahului dengan masa tunggu (*indent*) menjadi penyebab berpalingnya calon konsumen kepada sepeda motor hasil produksi kompetitor yang tidak ada masa tunggu untuk memenuhi kebutuhan akan alat transportasinya. PT. Astra Honda Motor mencoba mengatasi hal tersebut dengan meningkatkan jumlah produksi hingga kapasitas yang memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen akan sepeda motor Honda, yaitu dengan memperpendek atau bahkan menghilangkan masa tunggu untuk pembelian sepeda motor Honda.

Pada saat ini kemampuan produksi PT. Astra Honda Motor sudah mencapai angka 2,6 juta unit per tahun. Hal tersebut dapat dicapai dengan adanya 3 pabrik yang mempunyai kapasitas produksi masing-masing sebesar 1 juta unit per tahunnya. Dari pertama berdiri pada tahun 1971 sampai dengan tahun 2005, PT. Astra Honda Motor telah memproduksi sepeda motor sebanyak 15 juta unit. Selain dengan meningkatkan jumlah produksi, PT. Astra Honda Motor juga memperluas jaringan penjualan dengan terus membangun *outlet-outlet* sepeda motor Honda di seluruh Indonesia.

## **F. Penggunaan Bauran Pemasaran Dalam Mengoptimalkan Strategi Pemasaran PT. Astra Honda Motor**

Sebagai *market leader* di dalam industri sepeda motor, PT. Astra Honda Motor terus berusaha untuk meningkatkan kemampuan dalam menjaga pangsa pasar sepeda motornya agar tetap stabil. Sangatlah wajar bila konsep *marketing company*nya menjadi pertimbangan sendiri bagi kondisi pasar sepeda motor yang *buyer marketnya* (kondisi di mana pembeli mempunyai kekuatan lebih dibanding penjual), *customer satisfaction* merupakan hal yang utama. Dan untuk mencapai *customer satisfaction* tersebut PT. Astra Honda Motor membangun *outlet-outlet* yang merupakan suatu jaringan penjualan, pemeliharaan dan pelayanan ketersediaan suku cadang sepeda motor Honda yang sangat luas dan tersebar di 31 provinsi di seluruh Indonesia. Konsep *outlet* ini adalah menyediakan pelayanan yang komprehensif bagi konsumen melalui satu atap. Konsep outlet tersebut sudah diterapkan oleh PT. Astra Honda Motor di seluruh Indonesia.

PT. Astra Honda Motor selalu konsisten dalam menjabarkan konsep bauran pemasaran untuk perseroannya, ini dibuktikan dengan tingkat penjualan yang semakin meningkat. Bahkan sebagai pendukung dari konsep tersebut dilibatkan juga peran *Quality Control Division* yang menangani dan mengawasi mutu dari setiap unit sepeda motor yang diproduksi oleh PT. Astra Honda Motor. Untuk menjaga atau mengawasi mutu dari sepeda motor yang diproduksinya, PT. Astra Honda Motor telah melaksanakan dan memiliki tanda lulus uji kelayakan berbagai standarisasi produksi baik nasional maupun internasional.

Adapun standarisasi produksi sepeda motor Honda yang sudah dimiliki oleh PT.

Astra Honda Motor adalah sebagai berikut :

- JIS (Japan Industrial Standard)
- SII (Standar Industri Indonesia)
- SNI (Strandar Nasional Indonesia)
- HES (Honda Engineering Standard)
- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 17025
- OHSAS 18001

Dengan semakin banyaknya kompetitor yang ada, hal ini merupakan suatu motivasi bagi PT. Astra Honda Motor untuk membuat produk yang semakin inovatif dan berkualitas tinggi serta dengan harga yang terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Namun bukan berarti dengan hadirnya kompetitor ini PT. Astra Honda Motor membuat *pricing policy* yang kurang populis, seperti membanting harga dengan mengesampingkan kualitas. Dilakukannya *pricing strategy* oleh PT. Astra Honda Motor cukup beralasan mengingat kondisi dari beragamnya konsumen serta kebutuhannya dan kondisi dari pasar yang masih elastis terhadap perubahan harga serta *positioningnya* yang sudah mantap. Sehingga walaupun harganya dibuat lebih rendah, *image* atau persepsi konsumen bahwa kualitas sepeda motor Honda bebek yang merupakan salah satu dari produk andalan PT. Astra Honda Motor tetap bagus dan terjamin yang merupakan nilai tambah tersendiri, sehingga tinggal mengoptimalkan bauran pemasaran (*marketing mix*)-nya saja.

PT. Astra Honda Motor dalam mengoptimalkan bauran pemasarannya telah menerapkan suatu strategi yang bertindak sebagai pendorong agar

optimalisasi dari bauran pemasaran tersebut dapat berhasil. Strategi pendorong tersebut adalah dengan membangun jaringan *outlet-outlet* yang tersebar di seluruh pelosok tanah air, yang bertujuan memberi pelayanan komprehensif untuk memenuhi seluruh kebutuhan konsumen dalam satu atap, serta penerapan strategi harga (*pricing strategy*) sebagai hasil dari efisiensi biaya yang dilakukan pihak manajemen PT. Astra Honda Motor. Bauran pemasaran (*marketing mix*) dioptimalkan oleh PT. Astra Honda Motor, meliputi :

### **1. Produk (*product*)**

Seluruh sepeda motor hasil produksi dari PT. Astra Honda Motor merupakan produk yang sudah dibuat berdasarkan analisa pasar yang mendalam. Analisa pasar tersebut adalah dengan melaksanakan riset terhadap para konsumen, sehingga diketahui apa yang sebetulnya dibutuhkan atau diinginkan oleh konsumen dari sebuah sepeda motor. Dengan mengimplementasikan hasil dari analisa pasar tersebut, maka PT. Astra Honda Motor menjawab kebutuhan konsumen dengan mengembangkan teknologi yang dapat memproduksi sepeda motor yang irit bahan bakar minyaknya, bandel dan juga ekonomis.

Dengan produk yang telah memenuhi keinginan dari konsumen tersebut, maka sepeda motor Honda dapat menarik perhatian konsumen untuk tergerak membeli atau memilikinya. Produk-produk sepeda motor yang dikeluarkan oleh PT. Astra Honda Motor cukup mewakili keinginan konsumen, yaitu dengan kelengkapan atribut, sehingga konsumen menjadi merasa lebih mantap dan yakin akan kemampuan produk tersebut serta tidak lepas pula unsur gengsi atau status sosialnya.

Unsur tersebut merupakan unsur yang bersifat sosial budaya, memberikan keuntungan kepada PT. Astra Honda Motor. Diproduksinya sepeda motor Honda dengan penampilan yang sportif dan elegan merupakan unsur yang berpangkal dari kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial yang selalu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tidak hanya kebutuhan fisik atau teknis saja akan tetapi juga kebutuhan sosial yang lain seperti gengsi, status sosial, pertimbangan keamanan, kesehatan serta pertimbangan lingkungan dan sebagainya.

Sepeda motor Honda bebek merupakan contoh nyata produk yang dihasilkan oleh PT. Astra Honda Motor, melalui kajian terhadap strategi pemasaran untuk menampilkan sepeda motor yang memberikan banyak manfaat, khususnya kepada masyarakat Indonesia dengan model yang cukup mewakili keinginan konsumen akan unsur sportif, elegan dan dinamis.

Produk sepeda motor Honda bebek adalah produk yang sesuai dengan karakteristik masyarakat Indonesia yang membutuhkan suatu alat transportasi yang irit, bandel, ekonomis dan harga jual kembali yang tinggi. Pada waktu harga bahan bakar minyak dan harga mobil belum setinggi sekarang, masyarakat enggan membeli sepeda motor sebagai sarana transportasinya, tetapi sekarang pada saat harga bahan bakar minyak dan mobil semakin tinggi, masyarakat banyak yang membeli sepeda motor sebagai alternatif sarana transportasinya. Produk sepeda motor juga merupakan salah satu alternatif alat transportasi di karenakan infrastruktur transportasi yang kurang memadai dan juga untuk menghemat waktu di dalam menepuh lalu lintas yang padat.



## 2. Harga (*price*)

PT. Astra Honda Motor menyakini bahwa pasar sepeda motor di Indonesia adalah pasar monopolistik, dimana pada pasar monopolistik, produsen memiliki kemampuan untuk mempengaruhi harga walaupun pengaruhnya tidak sebesar produsen dari pasar monopoli atau pasar oligopoli. Kemampuan ini berasal dari sifat barang yang dihasilkan. Karena perbedaan dan ciri khas dari suatu barang, konsumen tidak akan mudah berpindah ke merek lain, dan tetap memilih merek tersebut walau produsen menaikkan harga.

Produk sepeda motor memang cenderung bersifat homogen, tetapi masing-masing memiliki ciri khusus sendiri. Seperti sepeda motor Honda, dimana ciri khususnya adalah mesin yang irit bahan bakar. Sedangkan Yamaha memiliki keunggulan pada mesin yang stabil dan jarang rusak. Hal tersebut mengakibatkan tiap-tiap merek mempunyai pelanggan setia masing-masing.

Berdasarkan atas pemikiran dan keyakinan tersebut, maka harga sepeda motor Honda bebek hasil produksi PT. Astra Honda Motor selalu lebih tinggi dari pada sepeda motor hasil produksi ATPM lainnya. PT. Astra Honda Motor sangat yakin akan loyalitas dari pada konsumennya, hal tersebut dapat dibuktikan dengan pangsa pasar yang hampir selalu di atas 50 %. Akan tetapi guna memenuhi dari berbagai kondisi dan kebutuhan konsumennya. PT. Astra Honda Motor juga memberikan beragam pilihan harga dan produk sepeda motor Honda bebek yang sesuai dengan selera dan kondisi dari konsumennya. Ada 12 macam tipe atau varian dari sepeda motor Honda bebek, yang berarti terdapat 12 macam harga sepeda motor yang dapat dijadikan sebagai pilihan konsumen. PT. Astra Honda Motor juga menerapkan harga yang memiliki nilai jual kembali yang kompetitif untuk produk sepeda motor yang dihasilkannya bila

dibandingkan dengan harga dari produk kompetitornya. Harga tersebut sudah memiliki aspek psikologis untuk masyarakat sebagai calon konsumen untuk produk-produk yang dihasilkan oleh PT. Astra Honda Motor.

Di dalam menetapkan harga, PT. Astra Honda Motor sudah melakukan riset pasar terlebih dahulu mengenai produk yang akan diproduksinya dan penetapan harga yang mendasarkan diri kepada biaya produksi dan menambah persentase keuntungan yang diharapkan (hasil dari riset pasar). Persentase dapat diperbesar dan diperkecil tergantung segmen masyarakat yang mana yang akan menjadi tujuan dari strategi pemasaran sepeda motor yang diproduksinya. Cara ini dilakukan untuk menghadapi para pesaing yang menerapkan harga rendah tetapi kurang memiliki pelayanan, baik pada saat menjual maupun pelayanan setelah penjualan (*After Sales Service*).

Dalam hal-hal tertentu, penetapan harga dengan cara tersebut kurang berhasil dilakukan oleh PT. Astra Honda Motor, disebabkan tidak sesuai dengan selera dan keinginan konsumen. Mungkin konsumen tidak senang harga jual sepeda motor Honda bebek lebih rendah meskipun biaya produksinya sebenarnya rendah. Sebaliknya dalam kondisi tertentu di mana konsumen masih perlu diperkenalkan dahulu dengan sepeda motor Honda bebek varian tertentu maka meskipun biaya produksinya tinggi, perlu diberlakukan harga jual yang rendah. Dengan demikian maka perlu penetapan harga jual atas dasar yang berbeda untuk mendukung penetapan harga yang akan dipergunakan, yaitu atas dasar kondisi selera konsumen atau permintaan konsumen. Apabila selera atau permintaan konsumen menghendaki rendah sebaiknya harga jual juga harus ditetapkan rendah dan sebaliknya apabila konsumen menghendaki

harga jual tinggi maka sebaliknya juga haruslah ditetapkan harga jualnya tinggi pula.

Sehingga dapat dibuktikan sekarang ini, masyarakat banyak membeli sepeda motor Honda bebek, produk yang dihasilkan oleh PT. Astra Honda Motor dan cukup puas dengan varian yang menjadi pilihannya. Kadang kala harga menjadi suatu hal yang penting bagi calon konsumen, tetapi pelayanan untuk konsumenlah yang harus tetap menjadi tujuan utama.

### **3. Promosi (*promotion*)**

Hingga saat ini PT. Astra Honda Motor di dalam menerapkan strategi pemasarannya, melakukan promosi secara terus-menerus terhadap produk sepeda motor Honda melalui berbagai media yang ada, dengan harapan adanya ketertarikan dari masyarakat kepada sepeda motor Honda yang ditawarkan. PT. Astra Honda Motor sangat menyadari betapa pentingnya arti kegiatan promosi bagi pengenalan hasil produknya kepada masyarakat luas.

Promosi yang dilakukan melalui surat kabar, majalah, radio, televisi dan poster-poster ataupun *billboard* yang dipasang secara strategis di pinggir-pinggir jalan serta berbagai brosur yang dicetak kemudian diletakkan di *counter-counter* yang ada pada setiap pusat perbelanjaan dan kadangkala dibagikan oleh setiap *salesman* dan *salesgirl* yang merupakan karyawan PT. Astra Honda Motor atau yang disewa oleh PT. Astra Honda Motor untuk masa promosi pada bulan tertentu.

Dalam melakukan kegiatan promosi ini, pihak PT. Astra Honda Motor memiliki keyakinan yang tinggi bahwa cara ini akan berhasil bila dilakukan secara terus menerus. Dengan menggunakan cara ini masyarakat akan

diingatkan terhadap sepeda motor Honda dan juga terhadap perkembangan mengenai teknologi yang sudah diterapkan kepada setiap sepeda motor Honda yang diproduksi oleh PT. Astra Honda Motor.

Untuk melakukan promosi dari produk yang dihasilkan oleh PT. Astra Honda Motor melalui advertensi ada yang dilakukan terpusat, yaitu biaya advertensi dikeluarkan dan menjadi tanggung jawab kantor pusat untuk mempromosikan sepeda motor Honda yang diproduksi. Umumnya advertensi tersebut dilakukan melalui media televisi, radio, surat kabar dan majalah. Tetapi promosi yang dilakukan melalui pencetakan brosur diserahkan kepada *outlet-outlet* di mana *outlet* tersebut didirikan.

#### **4. Distribusi (*place*)**

Salah satu cara dari PT. Astra Honda Motor di dalam memperkuat pangsa pasarnya adalah dengan memperluas jaringan atau saluran distribusinya, dan tidak hanya mengandalkan jaringan tradisional yang ada, namun juga membangun *outlet-outlet* baru yang dapat memperpendek rantai distribusi. Karena semakin panjang rantai penjualan, maka mengakibatkan harga akan menjadi tidak bersaing. PT. Astra Honda Motor juga selalu berusaha untuk dapat menjangkau serta mendekati calon konsumennya, selain untuk memberikan kemudahan konsumen dalam membeli produk yang dihasilkannya juga memberikan kemudahan konsumen untuk memperoleh pelayan purna jual yang memuaskan. Pelayanan purna jual tersebut berupa pelayanan pemeliharaan dan perbaikan serta penjualan suku cadang asli dari sepedamotor Honda. Hal ini diikuti dengan pembangunan jaringan *outlet-outlet* baru yang semakin banyak di seluruh Indonesia. Pada tahun 2005, jumlah *outlet*

yang menjual sepeda motor Honda ada sejumlah 1. 552 *outlet*, bertambah sebesar 22,40 % dari tahun 2004 yang berjumlah 1.268 *outlet*. Pertumbuhan jumlah *outlet* tersebut dapat dilihat pada table di bawah ini :

**Tabel IV.8**  
**Jumlah *Outlet* Penjualan Sepeda Motor Honda**  
**Di Indonesia Tahun 2004 - 2005**

Jenis <i>Outlet</i>	Tahun 2004	Tahun 2005
<i>Astra Direct Sales Outlet</i>	49	66
<i>Non-Astra Sales Outlet</i>	1.219	1.486
<i>Total Outlet</i>	1.268	1.552

Sumber : PT. Astra Honda Motor

Jalur distribusi yang dilakukan oleh PT. Astra Honda Motor adalah jalur distribusi langsung maupun tidak langsung. Langsung yaitu dengan penjualan langsung dari *outlet* milik PT. Astra Honda Motor yang memang didirikan oleh PT. Astra Honda Motor, dan tidak langsung yaitu calon konsumen membeli produk sepeda motor Honda dari *outlet* yang dimiliki oleh rekanan yang menjadi mitra PT. Astra Honda Motor di daerah atau wilayah yang tidak terjangkau oleh PT. Astra Honda Motor.

#### **G. Analisis dan Evaluasi terhadap Mekanisme Pengambilan Keputusan dalam Menetapkan dan Menerapkan Strategi Bersaing oleh PT Astra Honda Motor**

Dari hasil evaluasi dan analisis terhadap strategi pemasaran PT. Astra Honda Motor dengan menggunakan teori strategi bersaing dan bauran pemasaran, maka dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran yang dipergunakan oleh PT. Astra Honda Motor untuk menghadapi lima kekuatan

persaingan penjualan sepeda motor di Indonesia telah menerapkan pendekatan-pendekatan teori tiga strategi generik dan bauran pemasaran secara efektif. PT. Astra Honda Motor juga merupakan perusahaan yang mampu melaksanakan 3 pendekatan strategi generik secara bersama-sama hingga mampu menjadi *market leader* di pasar sepeda motor Indonesia. Kesimpulan ini berdasarkan kepada hasil wawancara dan konfirmasi hasil temuan lapangan dengan Bapak Yudi Yozardy dari pihak manajemen PT Astra Honda Motor.

Menurut keterangan dari Bapak Yudi, dalam melaksanakan atau mengimplementasikan berbagai kebijakan bagi perusahaan. maka proses pengambilan keputusan dilakukan dalam forum Rapat Direksi dan Komisaris. Pada prinsipnya jajaran direksi di PT Astra Honda Motor dapat mengambil langsung keputusan-keputusan strategis yang ditujukan bagi pengembangan dan peningkatan kinerja perusahaan. Namun tentu saja tetap harus melakukan koordinasi dan konsultasi dengan perusahaan induk yaitu PT Astra Internasional sebagai pemegang modal mayoritas. Pada kasus penerapan strategi bersaing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam pasar sepeda motor di Indonesia, pihak manajemen juga menerapkan metode pengambilan kebijakan yang sama dengan kasus-kasus lainnya. Menurut Bapak Yudi di PT Astra Honda Motor telah diberlakukan konsep Catur Dharma yang merupakan filosofis yang menjadi nilai inti dari seluruh perilaku bisnis seluruh jajaran sumber daya manusia, mulai dari tingkat paling bawah sampai dengan tingkat direksi. Jadi perusahaan telah menerapkan langkah-langkah pembuatan keputusan strategis sesuai dengan model yang dikemukakan oleh de Wit dan Meyer (2006) mengenai penyusunan strategi untuk menciptakan keunggulan

komparatif dan kompetitif. Adapun model tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Langkah pertama adalah pengidentifikasian masalah yaitu persaingan yang semakin ketat di industri sepeda motor. Pihak Honda Motor Company dan Astra Internasional telah memberikan semacam otonomi kepada pihak manajemen untuk menentukan sendiri kebijakan-kebijakan strategis yang akan diambil. Hal ini disebabkan karena pihak PT Astra Honda Motor dinilai lebih mengetahui kondisi pasar di Indonesia. Untuk mengidentifikasi permasalahan awal dilakukan oleh karyawan pada Divisi Riset dan Pengembangan Produk. Pada tahap ini juga diidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari PT Astra Honda Motor serta kriteria produk yang akan dikeluarkan. Selain itu juga diidentifikasi, faktor eksternal berupa tantangan dan peluang di pasar Indonesia.
2. Pada tahap berikutnya menurut Bapak Yudi, Divisi Riset dan Pengembangan Produk melakukan kerjasama dengan Divisi Pemasaran dalam menyusun strategi sesuai dengan hasil temuan awal di semua wilayah Indonesia. Di samping itu PT Astar Honda Motor juga berkoordinasi dengan insitusi terkemuka di bidangnya, untuk menghasilkan keputusan strategis yang tepat, baik isi maupun konteks strategisnya (de Wit aand Meyer, 2006:34).
3. Setelah dihasilkan keputusan yang dinilai dapat menjawab permasalahan yang ada di lapangan, maka barulah dibawa ke dalam forum rapat dengan Dewan Direksi dan Komisaris dari PT Astra Honda Motor, serta perwakilan dari Astra Internasional dan Honda Motor Company. Pada

forum tertinggi inilah sering terjadi perdebatan antara Divisi Riset dan Pengembangan Produk, Divisi Pemasaran dengan pihak-pihak internal lainnya. Pada rapat tersebut, masing-masing pihak akan memberikan argumen logis mengenai strategi dengan mengacu kepada tiga hal yaitu: masalah biaya karena saat ini kompetitor menawarkan harga yang lebih rendah daripada Honda, diferensiasi melalui rancangan yang lebih *stylish* dan trendi, serta lebih fokus kepada segmen pasar tertentu atau wilayah geografis tertentu.

4. Setelah dibahas beberapa kali, barulah dapat diformulasikan solusi strategis misalnya peluncuran produk atau varian terbaru dari sepeda motor Honda. Pembuatan produk baru sepeda motor Honda tersebut haruslah mengakomodasi hasil rapat yang telah mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan, serta tidak kalah pentingnya ancaman dan peluang di industri pasar sepeda motor yang semakin kompetitif semenjak tahun 2000.
5. Hasil keputusan yang telah disetujui oleh rapat pada jajaran tertinggi, selanjutnya akan diaplikasikan oleh bagian produksi. Secara keseluruhan, mulai dari proses riset, analisis dan diskusi serta pembuatan *prototype*, menurut Bapak Yudi membutuhkan waktu selama 6 bulan sampai dengan 1 tahun.
6. Setelah produk terbaru sepeda motor dihasilkan, maka untuk strategi pemasaran juga dilakukan rapat-rapat dengan mengikuti prosedur seperti di atas. Setelah dihasilkan keputusan yang final, barulah dijalankan strategi pemasaran dengan mengedepankan aspek produk, harga, tempat dan distribusi yang strategis. Adapun untuk pemasaran,



pihak manajemen PT Astra Honda Motor juga memberikan kewenangan kepada outlet-outlet penjualan dan layanan purna jual di

31 provinsi, karena dinilai lebih mengetahui situasi dan kondisi geografis serta pasar daerah setempat.

7. Dari penjelasan di atas terlihat bahwa pihak manajemen PT Astra Honda Motor telah menerapkan model pengambilan keputusan yang hirarkis namun dengan memberikan otonomi dan kewenangan penuh kepada unit-unit organisasi vertikal di jenjang bawah dengan tujuan untuk lebih mencapai kinerja yang optimal. PT Astra Honda Motor merupakan perusahaan yang mampu mengintegrasikan semua unsur organisasi di 31 provinsi, mulai dari tahap formulasi kebijakan implementasi dan juga evaluasi terhadap strategi yang dikeluarkan.

Penerapan yang efektif serta optimalisasi strategi pemasaran PT. Astra Honda Motor dengan menggunakan pendekatan strategi generik dan bauran pemasaran memperoleh hasil yang memuaskan selama periode 2003-2005. Hasil ini dapat dilihat pada tabel penjualan dan pendapatan PT. Astra Honda Motor di bawah ini, yang terus menunjukkan adanya peningkatan angka penjualan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.

**Tabel IV.9**  
**Penjualan Sepeda Motor Berdasarkan Merek Di Indonesia**  
**Tahun 2003 – 2005**

Merek	Tahun 2003	Tahun 2004	Tahun 2005
Honda	1.576.694	2.035.711	2.648.190
Yamaha	568.159	874.388	1.224.595
Suzuki	583.944	844.232	1.091.962
Kawasaki	60.732	105.057	74.128

Sumber : AISI

Pada tabel berikut ini disajikan jumlah pendapatan dan kenaikan laba yang diperoleh PT Astra Honda Motor pada tahun 2004-2005.

**Tabel IV.10**  
**Pendapatan PT. Astra International Tbk. Berdasarkan Divisi**  
**Tahun 2004 – 2005 (dalam miliar Rp.)**

Divisi	Tahun 2004	Tahun 2005	Kenaikan
<i>Automobile</i>	22,169	27,926	26.0%
<i>Motorcycle</i>	5,548	6,500	17.1%
<i>Component</i>	2,925	3,853	31.7%
<i>Total Automotive</i>	30,642	38,278	24.9%

*Sumber : Laporan Tahunan PT. Astra International Tbk. Tahun 2005.*

Dengan melihat perbandingan antara pertumbuhan jumlah penduduk di Indonesia dan pertumbuhan sepeda motor di Indonesia, menunjukkan masadepan industri sepeda motor di Indonesia masih prospektif. Hal ini juga disebabkan sepeda motor memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dengan karakteristik masyarakat Indonesia sebagai negara berkembang. Fakta lain juga memperlihatkan bahwa daya serap industri mobil masih terbilang rendah, dari kapasitas produksi 900.000 unit yang terpakai hanya sekitar 54%, bandingkan dengan sepeda motor yang sudah mencapai lebih dari 90%. Dan dari sisi harga, sepeda motor pun jauh lebih murah dan terjangkau oleh masyarakat Indonesia.

Selain itu pada tahun 2007 dan 2008 diperkirakan permintaan konsumen terhadap sepeda motor di Indonesia akan meningkat menjadi 5,2 juta unit dan 6 juta unit per tahun (Antara, 2007). Peluang untuk mencapai angka tersebut sangat mungkin karena beberapa hal yaitu sebagai berikut:

1. Berbagai indikator makro perekonomian yang terus membaik. Apabila tingkat suku bunga terus menurun, maka dengan sendirinya pasar kendaraan roda dua akan meningkat (Astono, 2006).
2. Sepeda motor menjadi alat transportasi alternatif bagi masyarakat, baik di perkotaan maupun pedesaan. Sepeda motor telah menjadi sarana transportasi yang sangat dibutuhkan karena kecepatan, kemampuan dan performa yang kuat (bandel).
3. Harga sepeda motor relatif lebih murah dan terjangkau dengan ekonomi mayoritas masyarakat Indonesia. Fenomena seperti ini merupakan gambaran umum di negara dengan kondisi struktur piramida penduduk yang sebagian besar berada pada level menengah dan bawah seperti Indonesia (Astono, 2006).
4. Peranan lembaga pembiayaan yang semakin intens mengucurkannya kepada masyarakat menyebabkan semakin banyak anggota masyarakat yang membeli sepeda motor (Gunadi, 2006).

Dengan melihat gambaran kondisi dan peluang tersebut PT. Astra Honda Motor akan berupaya untuk selalu mendominasi pasar di masa depan terus masih terbentang luas. Kondisi ini disebabkan oleh karena itu PT. Astra Honda Motor terus meningkatkan kinerja dalam aktifitas produksi dan penjualan secara konsisten. Namun di sisi lain, PT Astra Honda Motor juga dihadapkan dengan semakin ketatnya persaingan dengan masuknya produk dari India, Cina, Taiwan dan Malaysia. Apalagi produsen dari India yang datang ke Indonesia dengan konsep industri, bukan hanya ritel seperti ketika Honda dulu pertama kali masuk ke Indonesia (Astono, 2006).

Oleh sebab itulah PT. Astra Honda Motor harus tetap unggul dalam kompetisi dengan mengutamakan kualitas, kesempurnaan produk, inovasi tanpa henti, termasuk aspek pelayanan pada konsumen, sehingga citra Honda sebagai sepeda motor yang irit, bandel dan ekonomis serta nyaman dikendarai dapat terus terbentuk di masyarakat (Haryoko, 2007). Tujuannya adalah supaya sepeda motor Honda tetap dapat mempengaruhi perilaku calon konsumen, yaitu agar selalu membeli sepeda motor hasil produksi PT. Astra Honda Motor sebagai pilihan pertama dan utama secara terus menerus.



## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Setelah melakukan penelitian dan analisis terhadap strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Astra Honda Motor dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, maka ada beberapa simpulan yang diperoleh yaitu sebagai berikut:

1. Penerapan strategi bersaing yang diformulasikan dengan tepat oleh semua unsur perusahaan, terbukti dapat mengatasi kendala atau hambatan yang muncul di dalam penerapan strategi pemasaran yaitu: masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan persaingan di antara pesaing yang telah ada. PT Astra Honda Motor melalui strategi bersaing juga berhasil mengatasi tantangan ekonomi makro, ekonomi mikro, serta kondisi politik dan keamanan dalam negeri Indonesia. Pada tahun 2005 PT Astra Honda Motor tetap berhasil tampil sebagai *market leader*, dengan menguasai lebih dari 50% pangsa pasar sepeda motor Indonesia.
2. PT. Astra Honda Motor di dalam menentukan dan mengimplementasikan strategi pemasarannya, telah menerapkan mekanisme atau model formulasi strategis dan pengambilan keputusan secara bertingkat dari bawah ke atas. Dalam penerapannya, pihak manajemen menerapkan prinsip sebaliknya, melalui pemberian otonomi dan kewenangan kepada setiap unit organisasi vertikal sampai dengan

ke jajaran paling bawah. Pertimbangannya adalah karena unit dari struktur organisasi yang paling bawah dalam sebuah perusahaan, lebih memahami situasi dan kondisi di wilayah setempat. Dengan demikian diharapkan dapat dicapai kinerja organisasi atau perusahaan yang optimal melalui mekanisme tersebut.

3. Semenjak pulihnya perekonomian Indonesia mulai tahun 1999, PT Astra Astra Honda Motor semakin mengintensifkan penerapan strategi bauran pemasaran serta strategi bersaing untuk menghadapi kompetitor yang semakin ramai dari berbagai negara lain. Pada periode 2003-2005, PT Astra Honda Motor dalam penelitian ini terlihat berhasil menerapkan tiga strategi bersaing dalam hal keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi produk, serta fokus terhadap segmen dan kelompok pembeli tertentu. Adapun bentuk riil strategi tersebut adalah memperluas jaringan distribusi dengan cara pembangunan *outlet-outlet* baru di seluruh Indonesia, meningkatkan pelayanan kepada konsumen sehingga dapat meningkatkan nilai *customer satisfaction* dari pada konsumen, dan mengembangkan produk baru yang inovatif dengan standar mutu internasional. Dengan memadukan kekuatan, evaluasi terhadap kelemahan, serta ancaman, maka Astra Honda Motor berhasil memaksimalkan potensinya dalam merebut peluang pasar. Di tengah ketatnya persaingan PT Astra Honda Motor berhasil meningkatkan pendapatan dan kenaikan laba bersih perusahaan selama periode 2003-2005.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Efisiensi biaya dan inovasi produk sepeda motor Honda serta lebih agresif di dalam upaya meningkatkan pangsa pasar, harus terus menerus dilakukan agar dapat memperkuat daya saing produk dengan produk-produk pesaing khususnya untuk sepeda motor jenis motor bebek.
2. Untuk lebih banyak menarik jumlah konsumen dan meningkatkan mutu pelayanan serta mengukuhkan citra sepeda motor Honda sebagai *market leader* di pasar sepeda motor, PT. Astra Honda Motor harus lebih banyak lagi bekerja sama dengan perusahaan pembiayaan lainnya selain dengan perusahaan pembiayaan dari Astra Group.
3. Untuk kegiatan promosi, perlu ada sedikit perubahan konsep. Konsep sepeda motor Honda sebagai sepeda motor yang irit BBM, sebaiknya sudah mesti dirubah. Memang dalam beberapa akhir tahun ini harga BBM naik sehingga ada tambahan biaya dalam anggaran pembelian BBM. Namun perlu diingat bahwa konsumsi BBM untuk sepeda motor sangat berbeda dengan mobil. Untuk saat ini konsep irit tersebut lebih cocok untuk kendaraan roda empat, karena mobil memang mengkonsumsi BBM lebih banyak. Namun untuk sepeda motor, slogan tersebut sudah kurang tepat, karena perbedaan konsumsi antara satu merek sepeda motor dengan merek yang lain tidak jauh berbeda. Hal ini juga dimaksudkan untuk menarik pangsa pasar anak muda, dimana anakmuda lebih tertarik dengan kecepatan dan bentuk yang *trendy* serta sportif.

4. Bauran Pemasaran yang didukung dengan pendirian Honda *Customer Care Center* harus menjadi ujung tombak perseroan dalam menjalankan kebijakan *Customer Satisfaction* oleh PT. Astra Honda Motor, sehingga loyalitas pelanggan terhadap produk sepeda Motor Honda tetap terjaga.
5. Dalam proyeksi perkembangan industri sepeda motor di masa mendatang yang selalu meningkat, maka PT. Astra Honda Motor sebagai produsen sepeda motor perlu melakukan inovasi dan penerapan strategi pemasaran yang lebih bersifat global agar dapat mengembangkan pangsa pasar yang lebih luas, dengan melakukan penetrasi ke pasar di dalam negeri maupun pasar luar negeri, baik pasar regional maupun internasional.





## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU :

- Alma, Buchari., 2000, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung, Alfabets.
- Arsjad, Nurdjaman, 1992, *Ekonomi, Keuangan dan Moneter*, Jakarta, Intermedia.
- Ball, Donald A., Mc. Culloch, Wendell H. Jr., 2000, *International Business, 7<sup>th</sup> Edition*, terjemahan Syahrizal Noor, SE. MBA., Salemba Empat. Jakarta.
- Boyd, Jr. Harper W., Walker, Jr. Orville C., Larreche, Jean-Claude., 1998, *Marketing Management: a strategic approach with a global orientation*. Third Edition., New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bumett, JJ., 1990, *Promotion Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Burns, Alvin C., Bush, Ronald F., 2000, *Marketing Research*, Third Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bungin, Burhan., 2005, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Edisi Pertama, Jakarta: Prenada Media.
- Browning, Edgar K., Browning, Jacqueline M., 1992, *Micro Economic Theory and Application*, New York, Harper Collins Publishers.
- Czinkota, Michael R., and Ronkainen Ilka., and Moffet, Michael H., 1996, *International Business, 4<sup>th</sup> Edition*, Orlando : The Dryden Press.
- Czinkota, Michael R., Iika A. Ronkainen, 2001, *International Marketing, 6<sup>th</sup> Edition*, Hartcourt College Publisher, Inc., USA.
- De Wit, F.G. and T.H. Meyer. 2006. *Strategy Synthesis Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Coulson-Thompson, Publisher, Inc., USA.
- David, Fres R., 1997, *Strategic Management*, Prentice Hall International, Inc.
- Gitosudarmo, Indriyo., 2000, *Manajemen Pemasaran*, Yogyakarta, BPFE.
- Hill, Charles W.L., 2000, *International Business: Competing in The Global Marketplace, 3<sup>rd</sup> Edition*, McGraw-Hill Company, USA.

- Hitt, Michael A., and Ireland, R. Duane., and Hoskisson, Robert E., 2001, *Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Huseini, Martani, dan Hifni Alifahmi, 1990, *Strategi Pemasaran Internasional*, Pusat Antar Universitas – Ilmu Sosial, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Irawan, MSc., Dr. Prasetya., 2004, *Logika Dan Prosedur Penelitian*, Lembaga Administrasi Negara, STIA LAN PRESS, Jakarta.
- Keegan, Warren J., 1995, *Global Marketing Management*, Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall.
- Keegan, Warren J., 1999, *Manajemen Pemasaran Global*, Jilid I, terjemahan Alexander Sindoro, Prenhallindo, Jakarta.
- Keegan, Warren J., 1999, *Manajemen Pemasaran Global*, Jilid II, terjemahan Alexander Sindoro, Prenhallindo, Jakarta.
- Khalil, Tarek M., 2000, *Management of Technology, The Key to Competitiveness and Wealth Creation*, McGraw-Hill Company, Singapore.
- Kotler, Philip., 2000, *Marketing Manajemen*,. Book 1, Millenium Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Printice Hall, Inc.
- Kotler, Philip., 2000, *Marketing Manajemen*,. Book 2, Millenium Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Printice Hall, Inc.
- Kotler, Philip., 2003, *Marketing Insight From A to Z*, Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip and Gary. Armstrong., 1996, *Dasar-Dasar Pemasaran, Principles of Marketing (6<sup>th</sup> Edition)*, terjemahan Wilhelmus W. Bakowatun SE. Mpd., Prehalindo, Jakarta.
- Kotler, Philip., 1995, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, terjemahan Ancella Anitawati Hermawan, Salemba Empat – Prentice Hall, Jakarta.
- Kotler, Philip., 1996, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, terjemahan Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli, Prenhallindo, Jakarta.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph, 1998. *Stratgey Safari*, The Free Press, New York.
- Mintzberg, Henry and Quinn, James B., 1992, *The Strategy Process, Concept and Conteext*, Prentice Hall International Edition.

- Neumann, W.L. 1997. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. USA: Allyn and Bacon.
- Pearce II, John A., dan Richard B. Robinson Jr., 1997, *Manajemen Strategik*, terjemahan Agus Maulana, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter, Michael E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press A Division of Macmillan, Inc., New York.
- Porter, Michael E., 1997, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, terjemahan Agus Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Porter, Michael E., 1996, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, terjemahan Binarupa Aksara, Collier Macmillan Publisher.
- Rangkuti, Freddy., 1997, *Riset Pemasaran*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Root, Franklin R., 1994, *Entry Strategies for International Market, Revised and Expanded*, Lexington Books, an Imprint of Macmillan, Inc., New York.
- Sicat, Gerardo P; Arndt, H.W., 1991, *Ilmu Ekonomi*, terjemahan Nirwono, LP3ES, Jakarta.
- Susanto, AB., Philip., 2001, *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Swastha, Basu dan Ibnu, Sukotjo, 1985, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Edisi Revisi, Liberty, Yogyakarta.
- Swastha, Basu dan Irawan, 1985, *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta.
- Tambunan, Tulus T.H., 2001, *Industrialisasi di Negara Sedang Berkembang : Kasus di Indonesia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy., 1997, *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta, Andi.
- Treacy, Michael & Wiersema, Fred., 1996, *Dicipline of Market Leaders*, terjemahan Hidayat Bern, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Walker, Orville C. Jr., Boyd, Harper W. Jr., Alrreche, Jean-Claude., 1999, *Marketing Strategy*, Irwin/McGraw-Hill, Singapore.
- West, Alan., 1992, *Innovation Strategy*, Prentice Hall, United Kingdom.

## ARTIKEL SURAT KABAR dan TABLOID :

Astono, Banu. "Keras Persaingan di 2007". *Kompas*. Jumat 10 November 2006.

Gunadi. "Bisnis Sepeda Motor Semakin Kencang." *Republika*. Kamis 16 Juni 2005.

Haryoko. "Memasuki Masa Sulit. *Warta Ekonomi*. 26 Juni 2006.

Novi, Muhammad. "Penjualan Sepeda Motor Tembus 5 Juta Unit". *Pikiran Rakyat*. Jumat, 30 Desember 2005.

Redaksi. "Adu Hemat BBM untuk Memenangkan Persaingan". *Antara*. 16 Juni 2005.,

## ARTIKEL ELEKTRONIK :

Miranti, Ermina., *Prospek Industri Sepeda Motor Di Indonesia*, Lokasi : <http://www.bni.co.id/Document/8> di akses 6 Desember 2006.

Jonatan, Simon., *Selamat Ulang Tahun, Globalisasi*. Lokasi: <http://www.swa.co.id/> diakses: 06 Juli 2005.

Irawan, Gator., Danang, J.M., *Sepeda Motor Non-Jepang Serbu Pasar Indonesia*. Lokasi : [http:// www.sinarharapan.co.id/ekonomi/](http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/) diakses 20 Pebruari 2007.

....., *Astra Honda Motor Perluas Pabrik*. Lokasi : <http://www.kompas.com/otomotif/news.htm/> diakses 20 Pebruari 2007.

....., *Honda Ingin Kuasai Pasar 125 cc*. Lokasi : <http://www.kompas.com/otomotif/news.htm/> diakses 20 Pebruari 2007.

....., *AHM Targetkan Produksi 2,6 Juta Sepeda Motor*. Lokasi : <http://www.kompas.com/otomotif/news.htm/> diakses 20 Pebruari 2007.

....., *AHM Capai Produksi 15 Juta Unit Sepeda Motor*. Lokasi : <http://www.kompas.com/otomotif/news.htm/> di akses 20 Pebruari 2007.

....., *Honda Bidik Pasar Sepeda Motor di Daerah*. Lokasi : <http://www.kompas.com/ver1/otomotif.htm/> diakses 20 Pebruari 2007.

....., *Pasar Monopolistik*. Lokasi: <http://www.wikipedia.org/> diakses 8 Januari 2007.

....., *PT. Astra Honda Motor*. Lokasi: <http://www.astra-honda.com/> diakses: 24 Maret 2006.

- ....., *PT. Yamaha Kencana Motor Indonesia*. Lokasi: <http://www.yamaha-motor.co.id/> diakses: 24 Maret 2006.
- ....., *Suzuki Indonesia*. Lokasi: <http://www.suzuki.co.id/> diakses: 24 Maret 2006.
- ....., *Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia*, Lokasi: <http://www.aisi.or.id/> diakses: 24 Maret 2006.
- ....., *PT. Astra Honda Motor*. Lokasi: <http://www.astra-honda.com/> diakses: 24 Maret 2006.
- ....., *PT. Astra International Tbk.*. Lokasi: <http://www.astra.co.id/> diakses: 12 April 2006.
- ....., *Astra International*. Lokasi: <http://www.wikipedia.org/> diakses: 12 April 2006.
- ....., 2006, *Annual Reports 2003*. Lokasi: <http://www.astra.co.id/> diakses: 26 Juli 2006
- ....., 2006, *Annual Reports 2004*. Lokasi: <http://www.astra.co.id/> diakses: 26 Juli 2006
- ....., 2006, *Annual Reports 2005*. Lokasi: <http://www.astra.co.id/> diakses: 26 Juli 2006

**LAIN-LAIN :**

- PT. Astra Internasional Tbk., 2003, Laporan Tahunan, Jakarta.
- PT. Astra Internasional Tbk., 2004, Laporan Tahunan, Jakarta.
- PT. Astra Internasional Tbk., 2005, Laporan Tahunan, Jakarta.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**Name** : CH. INDRA WAHYU PUTRA  
HATIBIE  
**Date of Birth** : August 31, 1966  
**Sex** : Male  
**Address** : Jl. Tebet Barat Dalam IX A No. A 9  
Jakarta – 12810  
**Telephone** : 021 - 83702866  
**E-mail** : [Indrahatibie@yahoo.com](mailto:Indrahatibie@yahoo.com)

### WORKING EXPERIENCES AND ACTIVITIES:

- **PT BANK IFI – Corporate Banking Division.**  
Group Head II – Assistance Vice President  
November 2004 – Present
- **PT PERUSAHAAN PENGELOLAAN ASET (Persero) – Task Force.**  
May 2004 – October 2004
- **IBRA (THE INDONESIAN BANK RESTRUCTURING AGENCY) /  
BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional)**  
Asset Management Credit – Asset Credit Disposal Division.  
Team Leader – Assistance Vice President  
February 2002 – April 2004
- **IBRA (THE INDONESIA BANK RESTRUCTURING AGENCY) /  
BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional)**  
Asset Management Credit – Loan Work Out and Collection Division.  
Senior Manager  
July 1999 – January 2002
- **PT BALI SECURITIES - Corporate Finance / Underwriting Department.**  
Corporate Finance Manager  
January 1993 – June 1999
- **PT BANK BALI – Corporate Finance Group – Commercial Division.**  
Corporate Finance Manager  
January 1993 – June 1999
- **PT WIDYA Satria (SURABAYA) - Marketing and Finance Department.**  
Marketing and Finance Staff  
1991 - 1992
- **PT PENTASENA ARTHASENTOSA - Research and Analyst Department.**  
Research and Analyst  
1990 - 1991

**EDUCATION :**

1991 : S1 Graduated from Faculty of Economics Universitas Kristen Indonesia, majoring in Finance Management.

**PROFESSIONAL TRAINING :**

August 2003 **Economic Value Added (EVA).**  
Ernst & Young.

July 2003 **A Great Winner on the Next Wave.**  
HRD of IBRA.

June 2003 **7 Kesalahan Pemimpin & Cara Menghindarinya.**  
HRD of IBRA.

December 1998 **Jakarta Automated Trading System (JATS).**  
Capital Market Supervisory Agency (BAPEPAM).

December 1998 **Pelatihan Sistem Dan Sarana Perdagangan (S-MART).**  
Surabaya Stock Exchange.

April 1998 **Broker Dealer (Wakil Perantara Pedagang Efek).**  
The Committee For Capital Market Professional Standards.

May 1998 **Index Futures Training.**  
Surabaya Stock Exchange.

April 1997 **Fixed Income Instruments Analysis & Trading.**  
Center For Business R & D And Peregrine Sewu Securities.

June 1995 **Securities Analysis.**  
Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

May 1995 **Basic Treasury.**  
Bali Banking & Finance School.

April 1995 **Basic Credit.**  
Finance & Banking Training Program.

April 1995 **Basic Trade Finance.**  
Bali Banking & Finance School.

April 1995 **Introduction to Banking & Banking Product.**  
Bali Banking & Finance School.

January 1995 **Introductory of Management.**  
Institute for Management Education & Development.

September 1994 **Business Perspective.**  
Bali Banking & Finance School.

August 1994 **Communication Skill.**  
Bali Banking & Finance School.

July 1994 **Eight Habits Bank Bali.**  
Bali Banking & Finance School.

May 1994 **Managing The Future Seminar.**  
Bank Bali Bandung.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk.**  
**Market Trend 2003 - MOTORCYCLE (Local)**  
**Revisi**

Product Item	Total	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec
<b>LOCAL</b>													
<b>CUBS</b>	<b>2,527,210</b>	<b>193,937</b>	<b>197,109</b>	<b>179,809</b>	<b>163,917</b>	<b>176,067</b>	<b>207,360</b>	<b>239,476</b>	<b>245,742</b>	<b>258,015</b>	<b>263,664</b>	<b>184,654</b>	<b>217,460</b>
ASTRA													
HONDA	1,423,633	124,205	131,551	101,084	81,115	100,307	112,097	136,326	137,837	139,477	150,960	101,631	107,043
<b>Subtotal for ASTRA :</b>	<b>1,423,633</b>	<b>124,205</b>	<b>131,551</b>	<b>101,084</b>	<b>81,115</b>	<b>100,307</b>	<b>112,097</b>	<b>136,326</b>	<b>137,837</b>	<b>139,477</b>	<b>150,960</b>	<b>101,631</b>	<b>107,043</b>
NON ASTRA													
KAWASAKI	50,536	2,218	2,150	2,645	2,604	2,636	4,189	4,231	5,290	6,369	7,072	4,578	6,554
SUZUKI	576,072	40,411	39,199	46,309	49,022	37,670	50,206	53,716	54,698	58,637	51,673	40,217	54,314
YAMAHA	464,966	26,771	23,981	29,530	31,082	34,684	39,629	43,816	46,406	51,816	52,335	36,952	47,964
KYMCO	12,003	332	228	241	94	770	1,239	1,387	1,511	1,716	1,624	1,276	1,585
<b>Subtotal for NON ASTRA :</b>	<b>1,103,577</b>	<b>69,732</b>	<b>65,558</b>	<b>78,725</b>	<b>82,802</b>	<b>75,760</b>	<b>95,263</b>	<b>103,150</b>	<b>107,905</b>	<b>118,538</b>	<b>112,704</b>	<b>83,023</b>	<b>110,417</b>
<b>BUSINESS</b>	<b>63,132</b>	<b>4,535</b>	<b>4,881</b>	<b>4,370</b>	<b>4,354</b>	<b>4,681</b>	<b>5,529</b>	<b>6,172</b>	<b>6,151</b>	<b>6,136</b>	<b>5,838</b>	<b>4,430</b>	<b>6,055</b>
ASTRA													
HONDA	55,542	3,744	4,248	3,885	3,970	4,246	4,712	5,464	5,089	5,571	4,767	4,051	5,795
<b>Subtotal for ASTRA :</b>	<b>55,542</b>	<b>3,744</b>	<b>4,248</b>	<b>3,885</b>	<b>3,970</b>	<b>4,246</b>	<b>4,712</b>	<b>5,464</b>	<b>5,089</b>	<b>5,571</b>	<b>4,767</b>	<b>4,051</b>	<b>5,795</b>
NON ASTRA													
SUZUKI	1,243	91	41	74	84	137	223	127	119	19	101	68	159
YAMAHA	6,347	700	592	411	300	298	594	581	943	546	970	311	101
<b>Subtotal for NON ASTRA :</b>	<b>7,590</b>	<b>791</b>	<b>633</b>	<b>485</b>	<b>384</b>	<b>435</b>	<b>817</b>	<b>708</b>	<b>1,062</b>	<b>565</b>	<b>1,071</b>	<b>379</b>	<b>260</b>
<b>SPORTS</b>	<b>207,994</b>	<b>13,555</b>	<b>15,143</b>	<b>18,659</b>	<b>16,039</b>	<b>15,709</b>	<b>17,936</b>	<b>20,252</b>	<b>18,245</b>	<b>19,632</b>	<b>20,673</b>	<b>14,984</b>	<b>17,167</b>
ASTRA													
HONDA	97,519	6,966	7,771	9,050	7,313	7,508	8,340	9,313	9,379	9,341	9,561	5,767	7,210
<b>Subtotal for ASTRA :</b>	<b>97,519</b>	<b>6,966</b>	<b>7,771</b>	<b>9,050</b>	<b>7,313</b>	<b>7,508</b>	<b>8,340</b>	<b>9,313</b>	<b>9,379</b>	<b>9,341</b>	<b>9,561</b>	<b>5,767</b>	<b>7,210</b>
NON ASTRA													
KAWASAKI	10,196	550	591	745	860	855	683	1,224	805	942	1,132	800	1,009
SUZUKI	6,629	327	699	847	387	393	480	950	476	603	583	561	323
YAMAHA	93,622	5,709	6,080	8,015	7,472	6,953	8,432	8,763	7,585	8,742	9,391	7,856	8,624
PIAGGIO	28	3	2	2	7	-	1	2	-	4	6	-	1
<b>Subtotal for NON ASTRA :</b>	<b>110,475</b>	<b>6,589</b>	<b>7,372</b>	<b>9,609</b>	<b>8,726</b>	<b>8,201</b>	<b>9,596</b>	<b>10,939</b>	<b>8,866</b>	<b>10,291</b>	<b>11,112</b>	<b>9,217</b>	<b>9,957</b>
<b>SCOOTER</b>	<b>11,848</b>	<b>847</b>	<b>581</b>	<b>682</b>	<b>813</b>	<b>638</b>	<b>698</b>	<b>795</b>	<b>756</b>	<b>871</b>	<b>940</b>	<b>598</b>	<b>3,629</b>
NON ASTRA													
SUZUKI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
YAMAHA	3,224	7	36	29	93	14	40	21	8	-	-	-	2,976
PIAGGIO	3,030	335	286	288	283	225	268	242	246	285	265	124	183
KYMCO	5,594	505	259	365	437	399	390	532	502	586	675	474	470
<b>Subtotal for NON ASTRA :</b>	<b>11,848</b>	<b>847</b>	<b>581</b>	<b>682</b>	<b>813</b>	<b>638</b>	<b>698</b>	<b>795</b>	<b>756</b>	<b>871</b>	<b>940</b>	<b>598</b>	<b>3,629</b>
<b>TOTAL LOCAL</b>	<b>2,810,184</b>	<b>212,874</b>	<b>217,714</b>	<b>203,520</b>	<b>185,123</b>	<b>197,095</b>	<b>231,523</b>	<b>266,695</b>	<b>270,894</b>	<b>284,654</b>	<b>291,115</b>	<b>204,666</b>	<b>244,311</b>
ASTRA	<b>1,576,694</b>	134,915	143,570	114,019	92,398	112,061	125,149	151,103	152,305	154,389	165,288	111,449	120,048
NON ASTRA	<b>1,233,490</b>	77,959	74,144	89,501	92,725	85,034	106,374	115,592	118,589	130,265	125,827	93,217	124,263



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk.**  
**Market Trend 2004 - MOTORCYCLE (Local)**

Product Item	Total	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec
<b>LOCAL</b>													
<b>CUBS</b>	<b>3,476,575</b>	<b>253,439</b>	<b>253,604</b>	<b>271,221</b>	<b>280,027</b>	<b>270,819</b>	<b>294,415</b>	<b>302,448</b>	<b>319,709</b>	<b>335,971</b>	<b>343,615</b>	<b>228,270</b>	<b>323,037</b>
ASTRA													
HONDA	1,863,976	138,103	137,762	150,444	153,416	147,885	165,869	160,364	174,751	175,654	181,581	105,166	172,981
<b>Subtotal for ASTRA :</b>	<b>1,863,976</b>	<b>138,103</b>	<b>137,762</b>	<b>150,444</b>	<b>153,416</b>	<b>147,885</b>	<b>165,869</b>	<b>160,364</b>	<b>174,751</b>	<b>175,654</b>	<b>181,581</b>	<b>105,166</b>	<b>172,981</b>
NON ASTRA													
KAWASAKI	87,566	6,455	6,749	6,194	6,863	5,660	6,242	7,148	8,827	9,222	9,818	6,111	8,277
SUZUKI	804,855	57,088	59,588	59,965	63,995	62,464	62,738	68,470	69,376	82,677	77,833	59,471	81,190
YAMAHA	707,775	50,285	48,108	53,300	54,526	53,960	58,677	65,600	65,642	67,376	73,343	57,028	59,930
KYMCO	12,403	1,508	1,397	1,318	1,227	850	889	866	1,113	1,042	1,040	494	659
<b>Subtotal for NON ASTRA :</b>	<b>1,612,599</b>	<b>115,336</b>	<b>115,842</b>	<b>120,777</b>	<b>126,611</b>	<b>122,934</b>	<b>128,546</b>	<b>142,084</b>	<b>144,958</b>	<b>160,317</b>	<b>162,034</b>	<b>123,104</b>	<b>150,056</b>
<b>BUSINESS</b>	<b>58,630</b>	<b>5,788</b>	<b>5,938</b>	<b>6,213</b>	<b>6,067</b>	<b>4,694</b>	<b>4,972</b>	<b>4,278</b>	<b>4,214</b>	<b>4,806</b>	<b>3,914</b>	<b>4,014</b>	<b>3,732</b>
ASTRA													
HONDA	54,613	5,497	5,603	5,516	5,723	4,626	4,741	3,880	3,784	4,571	3,694	3,396	3,582
<b>Subtotal for ASTRA :</b>	<b>54,613</b>	<b>5,497</b>	<b>5,603</b>	<b>5,516</b>	<b>5,723</b>	<b>4,626</b>	<b>4,741</b>	<b>3,880</b>	<b>3,784</b>	<b>4,571</b>	<b>3,694</b>	<b>3,396</b>	<b>3,582</b>
NON ASTRA													
SUZUKI	1,180	70	49	118	-	66	30	116	117	30	45	495	44
YAMAHA	2,837	221	286	579	344	2	201	282	313	205	175	123	106
<b>Subtotal for NON ASTRA :</b>	<b>4,017</b>	<b>291</b>	<b>335</b>	<b>697</b>	<b>344</b>	<b>68</b>	<b>231</b>	<b>398</b>	<b>430</b>	<b>235</b>	<b>220</b>	<b>618</b>	<b>150</b>
<b>SPORTS</b>	<b>282,860</b>	<b>18,007</b>	<b>17,206</b>	<b>18,215</b>	<b>21,209</b>	<b>29,497</b>	<b>23,688</b>	<b>30,081</b>	<b>24,712</b>	<b>25,609</b>	<b>27,874</b>	<b>20,951</b>	<b>25,811</b>
ASTRA													
HONDA	117,122	7,554	6,700	7,243	10,947	11,763	11,648	11,096	11,287	11,091	12,221	6,169	9,403
<b>Subtotal for ASTRA :</b>	<b>117,122</b>	<b>7,554</b>	<b>6,700</b>	<b>7,243</b>	<b>10,947</b>	<b>11,763</b>	<b>11,648</b>	<b>11,096</b>	<b>11,287</b>	<b>11,091</b>	<b>12,221</b>	<b>6,169</b>	<b>9,403</b>
NON ASTRA													
KAWASAKI	17,491	960	985	1,040	1,588	1,647	1,613	1,451	1,726	1,516	1,950	1,240	1,775
SUZUKI	38,191	142	83	1,148	471	5,668	478	7,136	2,896	4,271	4,542	5,373	5,983
YAMAHA	110,033	9,349	9,436	8,780	8,196	10,418	9,949	10,398	8,803	8,729	9,159	8,167	8,649
PIAGGIO	23	2	2	4	7	1	-	-	-	2	2	2	1
<b>Subtotal for NON ASTRA :</b>	<b>165,738</b>	<b>10,453</b>	<b>10,506</b>	<b>10,972</b>	<b>10,262</b>	<b>17,734</b>	<b>12,040</b>	<b>18,985</b>	<b>13,425</b>	<b>14,518</b>	<b>15,653</b>	<b>14,782</b>	<b>16,408</b>
<b>SCOOTER</b>	<b>69,610</b>	<b>4,600</b>	<b>4,388</b>	<b>4,171</b>	<b>4,692</b>	<b>5,744</b>	<b>7,285</b>	<b>6,884</b>	<b>7,692</b>	<b>6,299</b>	<b>6,442</b>	<b>5,242</b>	<b>6,171</b>
NON ASTRA													
SUZUKI	6	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	5
YAMAHA	53,743	3,563	3,580	3,204	3,718	4,359	5,892	5,281	5,594	4,684	4,911	4,075	4,882
PIAGGIO	2,054	220	202	215	185	164	196	174	176	147	139	101	135
KYMCO	13,807	817	606	752	789	1,221	1,196	1,429	1,922	1,468	1,392	1,066	1,149
<b>Subtotal for NON ASTRA :</b>	<b>69,610</b>	<b>4,600</b>	<b>4,388</b>	<b>4,171</b>	<b>4,692</b>	<b>5,744</b>	<b>7,285</b>	<b>6,884</b>	<b>7,692</b>	<b>6,299</b>	<b>6,442</b>	<b>5,242</b>	<b>6,171</b>
<b>TOTAL LOCAL</b>	<b>3,887,675</b>	<b>281,834</b>	<b>281,136</b>	<b>299,820</b>	<b>311,995</b>	<b>310,754</b>	<b>330,360</b>	<b>343,691</b>	<b>356,327</b>	<b>372,685</b>	<b>381,845</b>	<b>258,477</b>	<b>358,751</b>
ASTRA	<b>2,035,711</b>	151,154	150,065	163,203	170,086	164,274	182,258	175,340	189,822	191,316	197,496	114,731	185,966
NON ASTRA	<b>1,851,964</b>	130,680	131,071	136,617	141,909	146,480	148,102	168,351	166,505	181,369	184,349	143,746	172,785

Disclaimer Notice :  
PT Astra International Tbk makes no representations or warranties as to the accuracy, adequacy, completeness, suitability or alike for any purpose of the information contained in this release, and disclaim liability for any error or omissions therein and for any damages whatsoever or howsoever arising, including from any action taken in reliance on any information in this release

**PT ASTRA INTERNATIONAL  
DOMESTIC MARKET TREND - MOTORCYCLE**

Product Item	2005	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
<b>HONDA</b>		208,204	192,320	217,344	205,691	219,358	241,295	238,044	256,591	237,039	283,672	188,506	160,126	2,648,190
<b>NON ASTRA</b>														
YAMAHA		83,114	78,640	79,752	94,465	104,530	120,029	117,049	120,293	101,159	108,008	95,897	121,659	1,224,595
SUZUKI		83,846	82,381	96,876	100,507	87,016	104,493	106,515	115,136	102,252	90,829	60,217	61,894	1,091,962
KAWASAKI		7,701	6,821	4,147	3,911	5,496	7,435	7,140	9,879	10,152	5,727	3,457	2,262	74,128
OTHERS		4,218	3,244	2,601	3,170	3,208	3,703	3,499	2,888	2,274	2,318	1,990	2,216	35,329
<b>Subtotal for NON ASTRA</b>		178,879	171,086	183,376	202,053	200,250	235,660	234,203	248,196	215,837	206,882	161,561	188,031	2,426,014
<b>TOTAL DOMESTIC</b>		<b>387,083</b>	<b>363,406</b>	<b>400,720</b>	<b>407,744</b>	<b>419,608</b>	<b>476,955</b>	<b>472,247</b>	<b>504,787</b>	<b>452,876</b>	<b>490,554</b>	<b>350,067</b>	<b>348,157</b>	<b>5,074,204</b>
<b>Astra market share</b>		<b>54%</b>	<b>53%</b>	<b>54%</b>	<b>50%</b>	<b>52%</b>	<b>51%</b>	<b>50%</b>	<b>51%</b>	<b>52%</b>	<b>58%</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>	<b>52%</b>
Product Item	2006	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
<b>HONDA</b>		116,873	168,916	145,031	140,214	170,839	171,674	186,047	241,416	276,384	174,249	293,389	255,136	2,340,168
<b>NON ASTRA</b>														
YAMAHA		105,025	123,809	93,331	93,272	111,472	122,286	131,615	136,837	143,566	109,522	156,679	131,147	1,458,561
SUZUKI		39,469	32,600	32,794	33,571	37,725	46,724	47,206	56,180	67,556	55,616	67,299	51,301	568,041
KAWASAKI		3,153	3,406	3,524	2,602	1,247	1,367	3,009	3,499	3,644	2,854	3,021	2,360	33,686
OTHERS		2,098	2,036	1,743	1,433	1,397	1,348	2,470	2,356	2,965	2,344	3,679	2,510	26,379
<b>Subtotal for NON ASTRA</b>		149,745	161,851	131,392	130,878	151,841	171,725	184,300	198,872	217,731	170,336	230,678	187,318	2,086,667
<b>TOTAL DOMESTIC</b>		<b>266,618</b>	<b>330,767</b>	<b>276,423</b>	<b>271,092</b>	<b>322,680</b>	<b>343,399</b>	<b>370,347</b>	<b>440,288</b>	<b>494,115</b>	<b>344,585</b>	<b>524,067</b>	<b>442,454</b>	<b>4,426,835</b>
<b>Astra market share</b>		<b>44%</b>	<b>51%</b>	<b>52%</b>	<b>52%</b>	<b>53%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>55%</b>	<b>56%</b>	<b>51%</b>	<b>56%</b>	<b>58%</b>	<b>53%</b>

Source: AISI

Disclaimer Notice :

PT Astra International Tbk makes no representations or warranties as to the accuracy, adequacy, completeness, suitability or alike for any purpose of the information contained in this release, and disclaim liability for any error or omissions therein and for any damages whatsoever or howsoever arising, including from any action taken in reliance on any information in this release

## Consolidated Income Statement

In Billion Rupiah	2005	2004	% Chg
USD / IDR	9,830	9,290	5.8%
Revenue	61,172	44,924	36.2%
Gross Profit	13,723	10,313	33.1%
Operating Profit	6,414	4,975	28.9%
EBITDA	8,221	6,225	32.1%
Equity Income	2,167	2,054	5.5%
Net Interest Expense	(127)	(118)	n.a
Foreign Exchange Gain (Loss)	(107)	(12)	n.a
<b>Underlying Profit</b>	<b>5,457</b>	<b>4,966</b>	<b>9.9%</b>
Gain on Sale of Investment	0	575	n.a
<b>Net Income</b>	<b>5,457</b>	<b>5,406</b>	<b>1.0%</b>

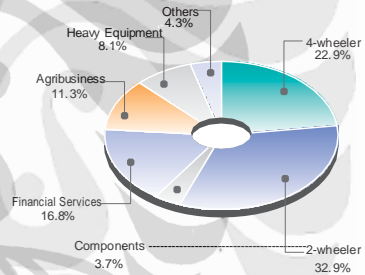
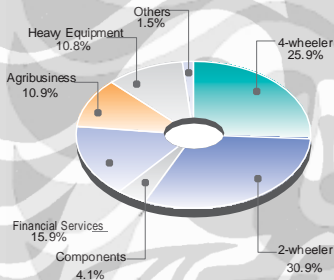
### Key Performance Drivers:

- Revenue grew due to strong automotive & other markets and the consolidation of UT from June 2004.
- Automotive sales increased 20.1% yoy to 258,892 units while motorcycle sales grew 30.1% to 2,648,190 units.
- Financing companies' new bookings increased by 30.4% to IDR 23.9 tn.
- UT sold 2,406 units of Komatsu product, 48.6% higher than 2004.
- Pama revenue increased due to higher overburden and coal volume (41% and 20%, respectively).
- Astra Otoparts sales increased by 31.7% yoy due to better automotive market (OEM ↑ 38.7%, after market ↑ 14.6% and export ↑ 62.9%).
- Agribusiness contributed 2.9% less revenue as increase in CPO sales volume was more than offset by the 9% decline in CPO prices.

## Divisional Revenue

4W	27,926	22,169	26.0%
2W	6,500	5,548	17.1%
Components	3,853	2,925	31.7%
Automotive	38,278	30,642	24.9%
Agribusiness	3,371	3,473	-2.9%
Financial Services	5,708	4,240	34.6%
Heavy Equipment*	13,259	5,972	n.a
Others	556	598	-7.0%
<b>Total</b>	<b>61,172</b>	<b>44,924</b>	<b>36.2%</b>

HE\* : UT was consolidated starting Jun'04



## Corporate Actions:

## Consolidated Balance Sheet

In Billion Rupiah	2005	2004	% Chg
Cash and Cash Eqv.	3,939	5,326	-26.1%
Trade Receivables	4,708	3,267	44.1%
Inventories	5,121	3,334	53.6%
Financing Receivables	9,830	8,719	12.7%
Investment in Shares	6,519	5,501	18.5%
Fixed Assets	11,496	8,548	34.5%
<b>Total Assets</b>	<b>46,986</b>	<b>39,145</b>	<b>20.0%</b>
Short Term Loan	2,680	2,168	23.6%
Trade Payables	4,447	3,739	18.9%
Long Term Loan	9,658	8,291	16.5%
<b>Total Liabilities</b>	<b>22,755</b>	<b>19,425</b>	<b>17.1%</b>
<b>Minority Interest</b>	<b>3,807</b>	<b>3,234</b>	<b>17.7%</b>
<b>Equity</b>	<b>20,424</b>	<b>16,485</b>	<b>23.9%</b>
Net Debt	8,400	5,134	63.6%
Net Debt (Excluding Financial Services)	2,729	21	n.a

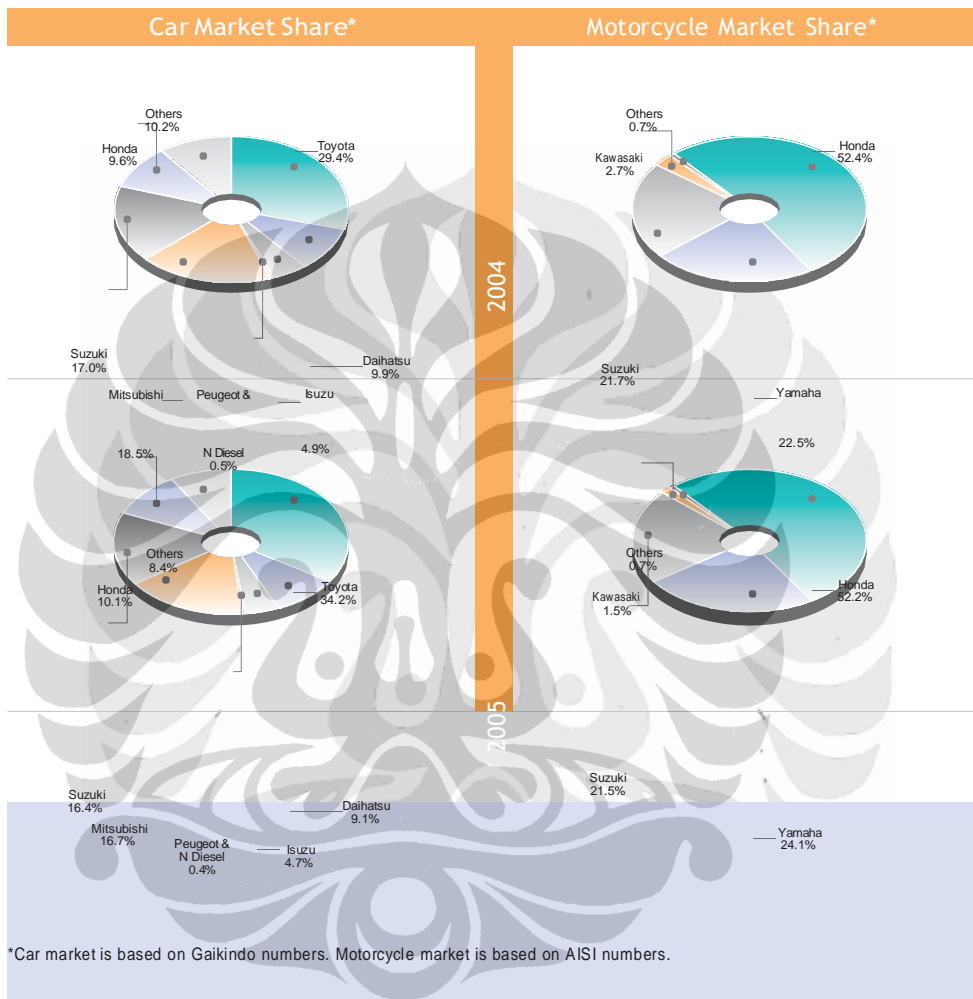
## Consolidated Cash Flow

In Billion Rupiah	2005	2004	Change
Working Capital	11,512	8,880	2,632
Others	(9,029)	(5,656)	(3,373)
<b>Operating Activities</b>	<b>2,483</b>	<b>3,224</b>	<b>(741)</b>
Dividend Received	1,246	1,692	(446)
Capex	(4,058)	(2,161)	(1,897)
Others	67	(1,368)	1,436
<b>Investing Activities</b>	<b>(2,745)</b>	<b>(1,838)</b>	<b>(907)</b>
Dividend Payment	(1,728)	(1,283)	(445)
Loan Add. (Payment)	887	(811)	1,698
Others	(340)	632	(972)
<b>Financing Activities</b>	<b>(1,181)</b>	<b>(1,462)</b>	<b>281</b>
<b>Cash Surplus (Deficit)</b>	<b>(1,443)</b>	<b>(76)</b>	<b>(1,367)</b>
<b>Opening Cash *</b>	<b>5,326</b>	<b>5,269</b>	<b>57</b>
<b>Forex</b>	<b>56</b>	<b>133</b>	<b>(77)</b>

Consolidated Cash Flow Statement for PT Astra International Tbk. and Subsidiaries, 2005-2007. Source: PT Astra International Tbk. Financial Report, 2007.

\* Adjusted for consolidation of United Tractors

## Automotive Review



- Car market grew by 10.5% yoy to 533,910 units, contributed by:
  - "4x2 Low" (↑ 19.2% - APV, Xenia, Avanza)
  - "Med. Minibus Gasoline" (↑ 21.0% - Innova)
  - "Low Sedan" (↑ 9.5% - Jazz, Limo)
  - "High MPV" (↑ 23.0% - Fortuner)
  - "Med. Minibus Diesel" (↑ 18.4% - Innova, Panther)
- Motorcycle market increased to 5.1 mn units or grew by 30.5%, contributed by:
  - "Cub > 13 mn" (↑ 86.7% - Supra X125D, Jupiter)
  - "Cub < 11.5 mn" (↑ 33.0% - Supra Fit, Smash, Vega R)

For further information: Investor Relations of PT Astra International Tbk - Attn: Richard Santosa / Clara Suraya  
Ph: (62) (021) 652 2555 ext 3708 or 3763 Fax: (62) (021) 6530 4953 • Email: richard.santosa@ai.astra.co.id / clara.suraya@ai.astra.co.id

Disclaimer Notice : PT Astra International Tbk makes no representations or warranties as to the adequacy, completeness, suitability or alike for any purpose of the information contained in this release, and disclaim liability for any error or omissions therein and for any damages whatsoever or howsoever arising,

Analisis strategi, Ch Indra Wahyu Putra, FISIP UI., 2007.

[www.astra.co.id](http://www.astra.co.id)

## LAMPIRAN 5

CH. INDRA WAHYU PUTRA HATIBIE  
Jl. Tebet Barat Dalam IX A no. A-9  
Jakarta 12810  
Tel.: 8370-2866, HP : 0811817735 ; 68000318

---

Jakarta, 2 Oktober 2006

Kepada Yth.

Bpk. Yudi Yozardy  
Corporate Commication  
PT. Astra Honda Motor  
Kantor Pusat & Plant Sunter (Pabrik I)  
Jl. Laksda Yos Sudarso - Sunter I  
Jakarta 14350

Dengan hormat,

Pertama-tama ijinlanlah saya untuk memperkenalkan diri terlebih dahulu, saya adalah Mahasiswa Program Pasca Sarjana Falkutas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Angkatan ABI IV dengan data diri sebagai berikut ;

Nama : Ch. Indra Wahyu Putra  
NPM : 6904033923  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan : Administrasi Bisnis Internasional

Bersama ini saya bermaksud untuk memohon waktu kepada Bapak untuk kesediaanya saya wawancara, di mana maksud dari wawancara ini adalah sebagai salah satu syarat untuk kelengkapan dari Tesis yang sedang saya tulis.

Adapun judul Tesis saya adalah "Analisis Strategi Bersaing Terhadap Strategi Pemasaran PT. Astra Honda Motor Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Di Indonesia (Studi Kasus Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap Pangsa Pasar Sepeda Motor Merek Honda Di Indonesia)". Di mana didalam tesis saya tersebut adalah mengenai bagaimana suatu keputusan strategis semacam strategi pemasaran ditentukan dan apakah strategi pemasaran tersebut benar dapat dilaksanakan atau tidak oleh suatu perusahaan internasional yang dibentuk berdasarkan Join Venture.

Demikian disampaikan maksud dan tujuan saya, besar harapan saya atas kesediaan Bapak untuk memberikan waktu wawancara kepada saya, terima kasih atas perhatiannya.

Hormat saya,

---

Ch. Indra Wahyu Putra



Daftar Pertanyaan Untuk Bpk. Yudi Yozardy  
Corporate Communication PT. Astra Honda Motor

1. Apakah Bapak dapat menjelaskan mengenai struktur organisasi dari PT. AstraHonda Motor ?
2. Siapakah pengambil keputusan tertinggi di dalam struktur organisasi PT. AstraHonda Motor ?
3. Bagaimanakah jenjang atau strata penentu keputusan di dalam struktur organisasi PT. Astra Honda Motor bila ada permasalahan yang timbul ?
4. Di dalam suatu keputusan yang bersifat strategis, apakah pihak PT. Astra Internasional atau Honda Motor Company turut berperan secara langsung ?
5. Keputusan-keputusan atau kebijakan-kebijakan apa yang memerlukan persetujuan langsung dari pihak PT. Astra Internasional ataupun pihak Honda Motor Company ?
6. Keputusan-keputusan atau kebijakan-kebijakan yang bersifat apa saja yang dapat langsung dikeluarkan oleh Dewan Direksi ?
7. Di dalam menentukan suatu strategi pemasaran, pendekatan apa yang diperlukan oleh Dewan Direksi sehingga strategi pemasaran tersebut dapat dijalankan atau disepakati ?
8. Di dalam mengimplementasikan suatu keputusan yang bersifat strategis semacam strategi pemasaran, bagaimanakah cara dari Dewan Direksi untuk mengetahui ataupun mengontrol apakah strategi pemasarn itu berjalan dengan benar atau tidak ?
9. Apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh PT. Astra Honda Motor dalam mengimplementasikan strategi pemasaran yang telah ditetapkan tersebut?
10. Bagaimanakah upaya-upaya yang dilakukan oleh PT. Astra Honda Motor untuk mengatasi berbagai kendalam dalam menerapkan strategi pemasaran dalam konteks persaingan yang semakin kompetitif?