

STRATEGIC FLEXIBILITY: NAVIGATOR INDUSTRI DALAM MENCAPAI COMPETITIVE ADVANTAGE

Robert Tang Herman¹

ABSTRACT

Article to describe how to develop a strategic flexibility as company responses and strategy in facing the government regulation of Standard Euro 2. Article also discussed the new product development concept based on market perspective. Research analysis was a descriptive statistic with a simple random sampling from a number of populations. The result describes that the government regulation of Standard Euro2 is supported and positively responses by industry and market. In spite of this, strategic flexibility is an approach to reach industry competitive advantage in term of product development strategy.

Keywords: *strategic flexibility, competitiveness, standard euro 2, product*

ABSTRAK

Artikel membahas bagaimana strategic flexibility dikembangkan perusahaan sebagai respons strategis terhadap kebijakan pemerintah terkait adanya regulasi Standard Euro 2. Tujuan penelitian untuk mengetahui bentuk respons strategis perusahaan dalam pengembangan produk baru berdasarkan perspektif pasar. Penelitian menggunakan metode descriptive statistic dan metode sample, simple random sampling terhadap pengguna kendaraan (mobil) merek isuzu. Pengambilan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner dan teknik wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pasar memberikan respons positif terhadap indikator pengembangan produk baru yang sesuai standar regulasi pemerintah sekaligus juga memberikan masukan kepada perusahaan sebagai langkah inovatif dalam pengembangan produk baru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa regulasi pemerintah mengenai Standard Euro2 mendapat dukungan dan respon positif baik oleh industri maupun oleh konsumen. Hal tersebut dilakukan dengan membangun strategic flexibility dalam pengembangan produk baru untuk mendukung keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: *strategic flexibility, daya saing, standard euro 2, produk*

¹ Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Bina Nusantara,
Jl. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480, robertth@binus.edu

PENDAHULUAN

Persaingan dalam industri otomotif terus meningkat seiring dengan membaiknya pertumbuhan ekonomi di negeri ini. Sepak terjang produsen otomotif dalam memenangkan pasar sekaligus menciptakan keunggulan bersaing tak akan pernah berhenti seiring dengan perkembangan teknologi yang mendorong inovasi yang semakin inovatif. Salah satu indikator daya saing (*competitiveness*) adalah kinerja pangsa pasar yakni besarnya pangsa pasar yang dikuasai dibandingkan pangsa pasar (*market share*) pesaing. Di samping itu, memenangkan pelanggan berarti memenangkan pasar dengan demikian pendekatan *market driven* menjadi salah satu strategi untuk mendorong kinerja *market share*. Keunggulan kompetitif menjadi faktor pendorong bagi setiap pelaku bisnis untuk terus mengembangkan strategi bisnis di samping harus tetap memperhatikan faktor lain yang berpotensi menjadi masalah dalam bisnis.

Salah satu faktor yang menjadi persoalan bagi pelaku bisnis yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah terkait adanya regulasi pemerintah mengenai Standard Euro 2. Penelitian dilakukan pada PT Pantja Motor selaku produsen mobil Isuzu. Hal itu dilakukan karena dengan adanya regulasi Standard Euro 2 membawa pengaruh terhadap produk Isuzu yang sudah dikenal banyak menghasilkan gas buang yang sangat berisiko bagi kesehatan dan lingkungan. Sementara itu, regulasi Standard Euro 2 mengharuskan produsen untuk menghasilkan produk yang mampu mengurangi kandungan beracun dari gas buang kendaraan.

Dengan melihat permasalahan tersebut, tujuan penelitian adalah menganalisis sejauh mana respon industri, dalam hal ini adalah produsen mobil Isuzu terhadap kebijakan pemerintah sekaligus merespons permintaan pasar terkait dengan adanya regulasi Standard Euro 2. Bagaimana strategi pengembangan produk baru dari Isuzu dengan adanya regulasi tersebut berdasarkan perspektif pasar dan dari sisi industrinya sendiri? Penelitian ini akan menelaah bagaimana *strategic flexibility* diterapkan dalam industri otomotif (produsen Isuzu) guna menjawab permasalahan yang telah diuraikan. Dengan menjawab permasalahan tersebut diharapkan produsen Isuzu mampu menciptakan keunggulan bersaing di tengah persaingan pasar dan persaingan industri.

PEMBAHASAN

Regulasi Pemerintah dan Respons Industri

Kebijakan pemerintah melalui Keputusan Menteri Lingkungan Hidup No. 141 mengenai “Ambang Batas Emisi Gas Buang Kendaraan Bermotor Tipe Baru dan

Kendaraan Bermotor yang Sedang Diproduksi (*Current Production*)”, <http://bplhd.jakarta.go.id>, secara langsung mendorong pelaku bisnis dalam industri otomotif untuk melakukan perubahan dan inovasi baru. Perubahan dan inovasi itu tidak hanya fokus pada komponen manufaktur seperti pengembangan produk baru tetapi juga menyangkut strategi bisnis.

Regulasi pemerintah mengenai Standar Euro 2 sudah diterapkan mulai Januari 2005. Diharapkan semua pabrik kendaraan akan mentaati standar emisi yang lebih ketat dengan cara memperbarui teknologi mesin dan kendaraan, antara lain secara umum mendesain sistem pembakaran yang sangat efisien untuk meminimalkan pencemaran gas buang; Mengembangkan teknologi yang efektif seperti *catalytic converter* dari saringan partikulat yang menghilangkan polutan dari gas buang sebelum mereka terlepas di udara. Agar standar emisi itu terlaksana, harus menjalankan rekomendasi kebijakan strategi yang diajukan, yakni menerapkan standar emisi kendaraan tipe baru dan memperkenalkan kendaraan *catalytic converter* untuk kendaraan Jakarta. Berhadapan dengan kondisi tersebut, produsen isuzu yang sangat identik dengan “diesel” harus melakukan terobosan baru demi menjaga eksistensi bisnis, profitabilitas, dan terciptanya *value* bagi *stakeholder* maupun *sahareholder*.

Strategic Flexibility: Membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

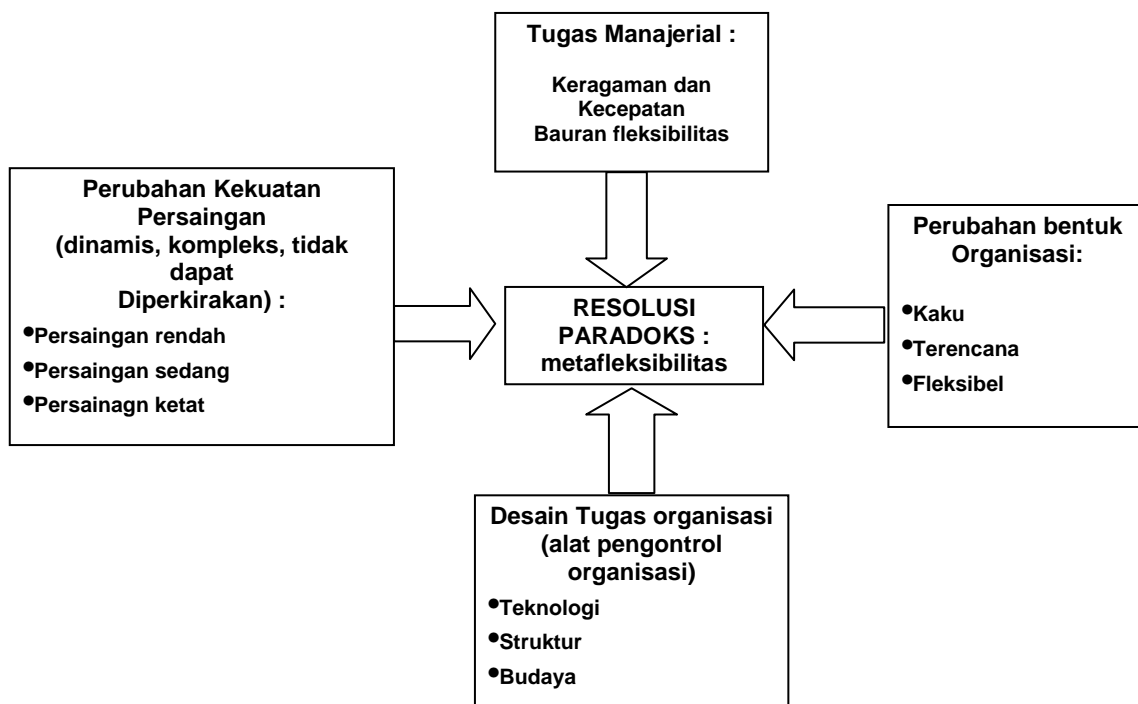
Konsep Strategic Flexibility

Menurut Matusik dan Hill (1998), *Strategic flexibility* adalah kemampuan perusahaan untuk dapat merespons dengan cepat jika terjadi perubahan pada kondisi pasar. Menurut Lau (1996), *flexibility strategic* merupakan kemampuan perusahaan untuk merespons ketidakpastian dengan menyesuaikan objektif yang ada dengan didukung oleh kemampuan dan pengetahuan yang superior. Menurut Johnson (1992), fleksibilitas strategi amat erat hubungannya dengan kapabilitas dinamis karena sebagian dari proses kapabilitas dinamis dalam mengeksekusi keputusan bisnis dapat ditafsirkan sebagai fleksibilitas strategis, seperti saat perusahaan melakukan adopsi inovasi, penguatan R&D, aliansi strategis, kerja sama operasional dalam pengembangan produk, dan sejenisnya.

Fleksibilitas strategis lebih banyak dibicarakan dalam wacana organisasi berbasis pasar (*market-based management*) dan kapabilitas perusahaan untuk mengikuti fleksibilitas tersebut dianggap sudah tersedia (*given*) pada perusahaan, sebagaimana konsepsi organisasi berbasis pasar yang dikembangkan oleh Best (2004). Asumsi sebaliknya juga terjadi pada kapabilitas dinamis tersebut dibentuk terus menerus pada organisasi yang bersifat *market driven organizations* (Day, 1994a, 1994b).

Konstruk fleksibilitas strategis juga mengenal konsepsi perencanaan dan terutama *contingency plans* (Eppink, 1978) dan prinsip tersebut sebenarnya relevan pada pergerakan strategis yang cepat (Evans, 1991). Namun, tetap dapat mengikuti tata kelola

perusahaan yang baik tanpa mengabaikan sistem yang didesain sebelumnya (Holopainen, 2002) sehingga sebagian pemikir strategi menempatkannya sebagai kunci bagi pertumbuhan perusahaan (Hatch dan Zweig, 2001). Bagi Voss dan Voss (2000), fleksibilitas tersebut dilakukan dalam konteks orientasi strategis perusahaan, yakni dalam rangka membangun kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif yang diharapkan (Volberda, 1998). Namun, Volberda (1998) mengingatkan agar dapat menghindari terjadinya paradoks fleksibilitas pada berbagai tingkat persaingan. Pada kondisi lingkungan yang lebih dinamis, kompleks, dan tidak dapat diperkirakan, relatif lebih sulit bagi manajemen untuk mengatasinya bila desain organisasi tidak memungkinkan untuk melakukan respons strategis.

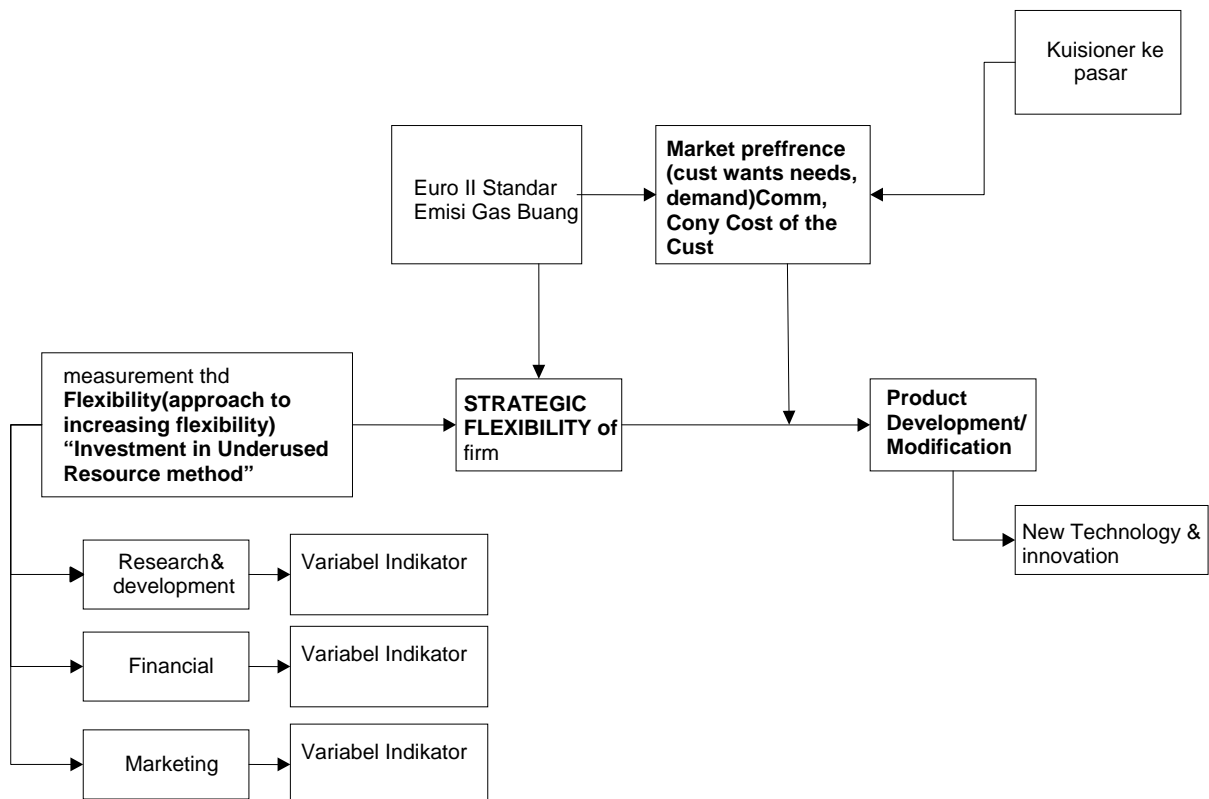


Gambar 1 Kerangka *Strategic Flexibility*

Asumsi dasar kerangka tersebut adalah pertama, bauran fleksibilitas manajemen harus sesuai dengan tingkat turbulensi lingkungan. Untuk mengaktifkan fleksibilitas yang sesuai, desain organisasi harus disesuaikan dengan kondisi perubahan. Kedua, kesesuaian antara bauran fleksibilitas dan desain organisasi secara *continue* yang disesuaikan dengan tingkat turbulensi lingkungan.

Metode Penelitian

Desain Penelitian



Gambar 2 Desain Penelitian

Kebijakan pemerintah mengenai Standar Euro 2 telah memberikan dampak langsung yang mempengaruhi totalitas strategi perusahaan. Dalam membangun fleksibilitas strategi tentu harus didukung oleh kekuatan internal dan eksternal perusahaan. *Market preference* merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang paling berpengaruh bagi perusahaan. Oleh karena itu, *new product development* dalam kerangka fleksibilitas strategi harus berdasarkan preferensi pasar.

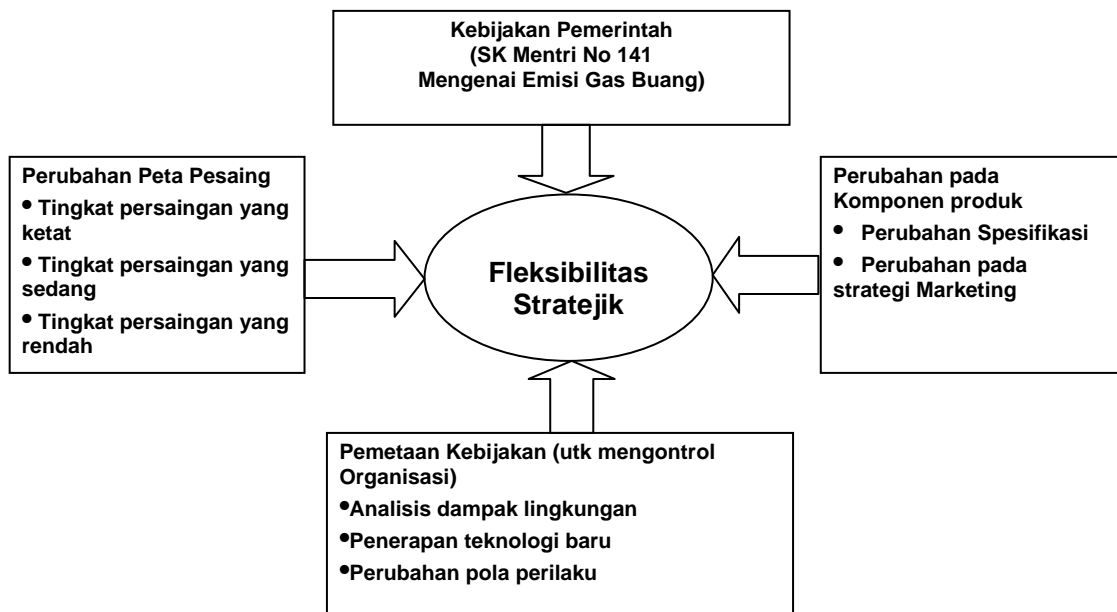
Variabel Penelitian

Tabel 1 Variabel Penelitian vs Indikator dan Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Instrumen
<i>Market Preference</i>	<i>Customer Needs, Wants, and Demand</i>	Kuisisioner
	<i>Convinience</i>	Kuisisioner
	<i>Cost of The Customer</i>	Kuisisioner
	<i>Communication</i>	Kuisisioner
<i>Measurement of Flexibility</i>	<i>Research & Development</i>	Wawancara
	<i>Financial</i>	Wawancara
	<i>Marketing</i>	Wawancara

Kerangka Pikir

Berikut adalah gambar yang menjelaskan model kerangka pikir penelitian.



Gambar 3 Kerangka Pikir

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

komponen produk, perubahan spesifikasi kendaraan dan pada akhirnya akan terjadinya perubahan pada strategi marketing. Untuk mendukung strategi tersebut, secara internal perusahaan perlu dilakukan pemetaan kebijakan untuk mengontrol organisasi, seperti mulai menganalisis dampak emisi terhadap lingkungan yang ditindaklanjuti dengan penerapan teknologi baru dan perubahan pola perilaku. Secara eksternal, perusahaan perlu memperhatikan dari segi pelanggan dan pesaing. Untuk pesaing, termasuk di tingkat manakah Isuzu bersaing, apakah persaingan ketat, sedang, atau rendah, sedangkan untuk pelanggan bagaimana respons mereka terhadap adanya kebijakan Euro 2 dan sebagainya.

Data dan Hasil Analisis

Data yang dikumpulkan adalah berupa data primer (hasil kuesioner dan hasil wawancara) maupun data sekunder dan hasil studi pustaka. Pengolahan data dilakukan dengan model deskriptif. Data yang dikumpulkan terlebih dahulu dilakukan uji untuk pengukuran tingkat validitas dan reliabilitas serta analisis faktor untuk mereduksi butir pertanyaan yang mewakili setiap indikator dari variabel yang diteliti. Objek penelitian ini akan difokuskan pada konsumen Isuzu mengingat merekalah yang paling kena dampak dari adanya kebijakan mengenai standar emisi gas buang (Standar Euro 2) dan juga diambil beberapa sampel konsumen non Isuzu guna mengetahui respons terhadap adanya kebijakan pemerintah tersebut.

Penentuan *Score* terhadap Variabel Penelitian

Penentuan *score* dilakukan untuk memberikan predikat terhadap penilaian responden untuk masing-masing variabel penelitian. Predikat untuk setiap variabel dihitung berdasarkan rentang *score* yang diperoleh dengan mengalikan jumlah butir pertanyaan per variabel dengan bobot pertanyaan. Hal itu hanya dilakukan untuk variabel *Market Preference*.

Tabel 2 Perhitungan *Score* Variabel *Customer Needs, Wants, dan Demand*

Variabel Penelitian	Jumlah Butir Pertanyaan		Bobot	Rentang Score	Predikat
<i>Customer Needs, Wants, dan Demand</i>	9	X	5	<=45	SS
	9	X	4	<=32	S
	9	X	3	<=27	B
	9	X	2	<=18	TS
	9	x	1	<=9	STS

Sumber: Hasil Pengolahan Data

(Cara yang sama akan dilakukan untuk mengukur *score variable* yang lain)

Manfaat Penerapan Regulasi Euro 2

Beberapa manfaat penerapan Standar Euro 2 sebagai berikut.

Pertama, manfaat bagi lingkungan, yaitu mengurangi polusi udara, terutama yang disebabkan oleh sisa pembakaran atau gas buang kendaraan bermotor; Menjaga kualitas udara, yaitu sisa pembakaran atau gas buang kendaraan bermotor atau pabrik menyebabkan kualitas udara semakin buruk dan pada akhirnya mempengaruhi kelangsungan hidup manusia dan ekosistemnya. Kedua, manfaat bagi kesehatan, yaitu dengan adanya standar Euro 2 maka hasil pembuangan atau partikel negatif yang dikeluarkan bersama asap kendaraan bermotor dapat direduksi sehingga tidak berisiko terhadap kesehatan manusia; Dengan adanya regulasi itu maka risiko terhadap kematian akibat polusi udara akan berkurang; Dengan adanya regulasi itu maka tingkat kesehatan, terutama bagi masyarakat yang kadar polusi udaranya sangat tinggi (seperti Jakarta) akan lebih baik.

Respons Konsumen terhadap Regulasi Euro 2

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap responden penelitian, baik konsumen Isuzu maupun konsumen non Isuzu, diperoleh hasil sebagai berikut: Baik konsumen Isuzu, yakni sebanyak 91.3% maupun non Isuzu, yakni sebanyak 97.1% sangat menyetujui adanya regulasi Euro 2; Baik konsumen Isuzu, yakni sebanyak 67.5% maupun non Isuzu sebanyak 90% melihat adanya manfaat adanya regulasi Euro 2 itu terhadap lingkungan dan kesehatan; Baik konsumen Isuzu maupun non Isuzu menganggap bahwa regulasi Euro 2 mampu memberikan solusi terhadap persoalan polusi dan masalah kesehatan. Untuk hasil analisis yang lebih lengkap mengenai Tanggapan Responden Mengenai Standar Emisi Kendaraan, dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Analisis Guttman Respons Standard Euro 2 Konsumen Isuzu

Deskripsi	Ket.	Butir Pertanyaan						
		1	2	3	4	5	6	7
Frekuensi	Ya	66	73	54	57	48	51	12
	Tidak	14	7	26	23	32	29	68
Persentase (%)	Ya	82.5	91.3	67.5	71.3	60.0	63.8	15
	Tidak	17.5	8.8	32.5	28.8	40.0	36.3	15
Total	Total	80	80	80	80	80	80	80

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Analisis Faktor yang Diinginkan Konsumen terhadap Pengembangan Produk Isuzu

Pendekatan yang digunakan dalam menganalisis faktor yang diinginkan konsumen terhadap pengembangan produk adalah berdasarkan pendapat Robert Lauterborn sebagaimana dikutip oleh Kottler dan Susanto (2000).

Analisis Faktor *Customer Needs, Wants, dan Demand*

Tabel 4 Analisis terhadap Faktor *Customer Needs, Wants, dan Demand*

<i>Variabel</i>	<i>No Butir Pertanyaan</i>	<i>Skor Total</i>	<i>Jumlah Responden</i>	<i>Rata-Rata</i>	<i>Predikat</i>
<i>Customer Needs, Wants, Demand</i>	1	327	80	4.09	<i>SS</i>
	2	341	80	4.26	<i>SS</i>
	3	354	80	4.43	<i>SS</i>
	4	305	80	3.81	<i>S</i>
	5	295	80	3.69	<i>S</i>
	6	287	80	3.59	<i>S</i>
	7	226	80	2.83	<i>TS</i>
	8	287	80	3.59	<i>S</i>
	9	351	80	4.39	<i>SS</i>
<i>Sub Total</i>		2773	80	34.66	<i>SS</i>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel tersebut, secara keseluruhan konsumen menganggap faktor *customer needs, wants, dan demand* sangat penting. Konsumen menganggap bahwa teknologi pendukung untuk jenis mobil Isuzu sebelum standar Euro 2, perlu disediakan oleh PT Pantja Motor (butir pertanyaan 3). Isuzu juga harus mengembangkan dan menggunakan teknologi baru untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (butir pertanyaan 10). Namun, konsumen menganggap bahwa teknologi yang digunakan, performa mesin, dan bahan bakar diesel pada mobil Isuzu adalah tidak lebih baik dari mobil lain di kelasnya.

Analisis Faktor *Convenience*

Tabel 5 Analisis Faktor *Convenience*

<i>Variabel</i>	<i>No Butir Pertanyaan</i>	<i>Skor Total</i>	<i>Jumlah Responden</i>	<i>Rata- Rata</i>	<i>Predikat</i>
<i>Convenience</i>	10	364	80	4.55	<i>SS</i>
	12	278	80	3.48	<i>S</i>
	13	303	80	3.79	<i>S</i>
	14	364	80	4.55	<i>SS</i>
<i>SubTotal</i>		1309	80	16.36	<i>SS</i>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Secara keseluruhan, faktor *convenience* bagi konsumen sangat penting, terutama teknologi baru dan inovasi dari Isuzu untuk meningkatkan kenyamanan pengendara.

Analisis Faktor *Cost of the Customer*

Tabel 6 Analisis Faktor *Cost of the Customer*

Variabel	No Butir Pertanyaan	Skor Total	Jumlah Responden	Rata- Rata	Predikat
<i>Cost of the Customer</i>	15	383	80	4.79	SS
	16	358	80	4.48	SS
	17	327	80	4.09	SS
SubTotal		1068	80	13.35	SS

Sumber: Data Diolah, 2006

Secara keseluruhan, responden menyetujui bahwa *cost of the customer* sangat penting, terutama mereka membeli Isuzu dengan mengharapkan biaya perawatan yang ekonomis dan harga *spare parts* Isuzu yang murah dan mudah ditemukan.

Analisis Terhadap Faktor *Communication*

Tabel 7 Analisis Faktor *Communication*

Variabel	No Butir Pertanyaan	Skor Total	Jumlah Responden	Rata- Rata	Predikat
<i>Communication</i>	18	289	80	3.61	S
	19	289	80	3.61	S
	20	278	80	3.48	S
SubTotal		856	80	10.07	S

Sumber: Data Diolah, 2006

Bagi responden, *communication* penting dan secara rata-rata Isuzu sudah memberikan yang cukup baik bagi konsumennya.

Implikasi Penerapan Hasil Pengolahan Data

Analisis Produk

Berikut adalah uraian mengenai hasil analisis terhadap produk Isuzu dalam menghadapi regulasi Euro 2 dan kompetisi industri otomotif.

Pengembangan Produk

Dampak dari regulasi Euro 2 bagi industri otomotif, terutama produsen Isuzu adalah dengan melakukan pengembangan produk. Konsep pengembangan produk lebih

fokus pada inovasi produk, kinerja terbaik dari produk, serta inovasi produk yang dapat memuaskan pelanggan.

Bentuk pengembangan produk Isuzu pada PT Pantja Motor sebagai respons atas regulasi dan untuk menghadapi kompetisi di masa mendatang adalah sebagai berikut, sebagaimana diungkapkan oleh A.Indraputra, *GM Marketing dan After Sales Service* PT Pantja Motor, 4 Oktober 2006. Pertama, *Product Modification*. Isuzu melakukan modifikasi terhadap produk keluaran terbaru sesuai standar Euro 2. Bentuk modifikasi Isuzu, antara lain menambahkan *catalytic converter* pada saluran gas buang kendaraan dan memodifikasi Piston untuk mengefisienkan sistem pembakaran.

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

Mengembangkan Strategi Berwawasan Pemasaran pada Isuzu

Agar produk baru yang dikembangkan dapat bersaing dalam industri dan dapat diterima oleh konsumen serta memberikan kepuasan bagi konsumen, Isuzu harus fokus pada hal berikut. Pertama, Pasar Sasaran. Isuzu harus tetap fokus pada target pasar yang sudah dipilih, baik untuk jenis kendaraan niaga penumpang maupun barang serta mampu memberikan pencitraan yang positif kepada masyarakat. Kedua, Kebutuhan Pelanggan. Isuzu harus tetap fokus kepada kebutuhan dan keinginan pelanggan serta terus menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Di samping itu, Isuzu juga harus mampu memberikan layanan terbaik kepada pelanggan termasuk *after sales service*. Ketiga, Profit. Isuzu berusaha memberikan nilai, mutu, dan kepuasan tertinggi bagi uang pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan namun harus menguntungkan. Salah satu upaya yang dilakukan Isuzu adalah dengan memenuhi semua keinginan pelanggan, mendengarkan keluhan pelanggan, serta menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan.

Strategi Merek (*Brand Strategy*)

Dalam uraian berikut akan dijelaskan mengenai *brand strategy* Isuzu guna meningkatkan *brand image* di benak masyarakat atau konsumen.

Pertama, *Singel Brand Strategy*. Isuzu tetap fokus pada strategi *single brand*, yakni *brand* Isuzu itu sendiri. Isuzu sebagai *main brand* memiliki *sub brand* yang dibangun untuk memperkuat *brand position* Isuzu. Beberapa sub brand Isuzu khusus di pasar Indonesia adalah Isuzu Panther, Isuzu ELF, Isuzu D-Max, Isuzu Truck Borneo, dan lain-lain.

Kedua, Membangun Citra Merek. Dalam membangun merek Isuzu, upaya yang dilakukan adalah memberikan pencitraan yang lebih pas kepada masyarakat, terutama mengenai produk bermesin diesel yang efisien. Isuzu selalu diasosiasikan dengan diesel. Isuzu adalah 'Rajanya Diesel'. Guna memperkuat posisi persaingan di pasar maka

pemahaman tentang citra Isuzu sangat penting. Membangun citra merek dapat dilakukan melalui beberapa hal, seperti mengedukasi pasar bahwa Isuzu atau mesin disel bukan hanya terletak pada faktor murah, melainkan juga dari sisi fungsi kendaraan tersebut seperti kekuatan dan daya jelajah (Wawancara dengan Bp. A. Indraputra, GM Marketing & After sales service, PT Pantja Motor, 4 Okt 2006).

Ketiga, Strategi Harga. Strategi yang diterapkan oleh PT Pantja Motor dalam harga adalah penentuan harga berdasarkan pasar karena produk yang akan diluncurkan merupakan produk yang sudah terdapat atau minimal menyerupai di pasaran. Oleh sebab itu, kebebasan perusahaan dalam merencanakan strategi harga tergantung pada kondisi pasar dan elemen lainnya dari bauran pemasaran.

Berikut strategi yang diterapkan sesuai dengan pengembangan produk. Pertama, Strategi Harga Produk Keluaran Baru Isuzu (Modifikasi Produk). Untuk produk modifikasi, perusahaan dapat menerapkan atau menetapkan harga keadaan tetap (*status quo pricing*) atau yang sesuai dengan keadaan persaingan di pasar. Perusahaan melakukan pembebanan harga identik dengan atau sangat mendekati harga pesaing. Hal itu karena harga yang sesuai dengan tingkat persaingan merupakan jalan yang teraman untuk kelangsungan jangka panjang dari perusahaan.

Kedua, Strategi Harga untuk *Parts* Produk. Untuk *Parts* Produk bagi kendaraan yang sudah ada agar dapat menarik pasar dan mencapai tujuan yang ditetapkan pemerintah, perusahaan menerapkan atau menetapkan strategi harga penetrasi. Akan tetapi, dengan diterapkannya strategi itu maka perusahaan sebaiknya mencari volume penjualan yang cukup tinggi. Strategi itu sekaligus mengajak konsumen untuk menciptakan kondisi ramah lingkungan dan target perusahaan untuk memberi edukasi ke masyarakat dapat tercapai. Berdasarkan hasil pengolahan data terkait dengan rencana kenaikan harga produk karena adanya penambahan atau modifikasi teknologi produk Isuzu, konsumen menyetujuinya, artinya tidak keberatan dengan adanya kenaikan harga (*Butir pertanyaan 7 Faktor Customer Needs, Wants dan Demand*), dengan rata-rata = 3.11 atau predikat = setuju)

Ketiga, *Pricing Policy*. Berdasarkan strategi harga yang telah diuraikan, kebijakan harga yang dilakukan oleh Isuzu adalah berdasarkan *market based price*. Harga selalu berdasarkan pada kondisi pasar dengan mempertimbangkan faktor, seperti perilaku konsumen dan daya beli masyarakat. Tentu saja harga akan terus kompetitif mengingat kondisi persaingan industri yang semakin ketat. Kepuasan konsumen terhadap harga harus sesuai dengan apa yang ditawarkan oleh Isuzu, dalam hal ini adalah terkait dengan *value* produk.

Keempat, Strategi Komunikasi Pemasaran. Berikut akan diuraikan mengenai strategi komunikasi yang dilakukan oleh Isuzu dalam mengedukasi pasar serta mengomunikasikan produk ke konsumen. Ada dua pendekatan yang dilakukan, yakni dengan *bellow the line strategy* dan *above the line strategy*. Beberapa hal yang dilakukan

dalam strategi *bellow the line* pada Isuzu adalah terkait dengan adanya regulasi pemerintah mengenai euro 2 dan mempromosikan produk adalah menyebarkan stiker di setiap *dealer* untuk mempengaruhi konsumen memasang *supporting parts* kendaraan; Isuzu rutin melakukan *family gathering* dengan konsumen dan dealer resmi guna menciptakan hubungan yang baik dengan konsumen serta sebagai media pertukaran informasi; Mengembangkan CRM (*Customer Relationship Management*) yang fokus ke target pasar; Mengadakan pameran secara rutin dengan konsep ramah lingkungan untuk memberikan wawasan bagi masyarakat; Menjadi promotor bagi kegiatan kemasyarakatan dan lingkungan, seperti isu kesehatan (vaksinasi balita, pengobatan gratis, dan lain-lain), lingkungan hidup (penanaman hutan gundul, uji emisi), dan sosial (perbaikan dan pembersihan daerah kumuh). Kegiatan dalam bentuk *above the line* yang dilakukan Isuzu adalah iklan TV yang sejalan dengan isu ramah lingkungan; Iklan di majalah dan tabloid yang berisi topik dan wacana lingkungan hidup; Iklan di radio yang mengulas tentang efek kebersihan lingkungan.

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

PENUTUP

Dalam membangun keunggulan bersaing kompetisi global pada industri otomotif di Indonesia, pelaku bisnis harus melakukan berbagai inovasi, baik dalam lingkup pengembangan produk maupun strategi bisnisnya. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa PT Panjta Motor (Produsen Isuzu) merespons positif terhadap regulasi pemerintah mengenai standar Euro 2 dengan tetap memperhatikan preferensi pasar terhadap produk yang diinginkan konsumen. Untuk menghadapi persaingan industri setelah dikeluarkannya regulasi pemerintah mengenai standar Euro 2, PT Pantja Motor telah mengambil langkah strategis dengan memproduksi produk yang sesuai standar Euro 2.

Strategic Flexibility yang dilakukan adalah dengan melakukan modifikasi produk melalui penambahan fasilitas (*supporting parts*) berupa *catalytic converter* dan *head piston* guna mereduksi emisi gas buang kendaraan sesuai dengan standar Euro 2 dan sesuai dengan preferensi pasar. Hal itu dilakukan dengan merespons keinginan konsumen dan keinginan pemerintah melalui pengembangan produk yang ramah lingkungan, harga kompetitif, dan *service after sales* yang memadai, seperti menyediakan teknologi yang aplikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David and Mascarenhas. 1984. "The Need for Strategic Flexibility," *Journal of Business Strategy*, Pg 74-82.
- Coates, Harry Robinson. 1995. "Making Industrial New Product Development Market Led," *Journal Marketing Intelligence and Planning*, Vol 13 No. 6, P. 12-15.
- Kotler, Philiip and A.B. Susanto. 2000. *Manajemen Pemasaran di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Keller, K. L. 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2nd Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Volberda, Henk. W. 1998. *Building the Flexible Firm – How to Remain Competitive*. New York: Oxford Pers.