untuk pembelian mobil Wuling dengan menggandeng perusahaan pembiayaan. Cuma, Dian belum bisa mengatakan perusahaan pembiayaan mana saja yang sudah bekerja sama atau sedang dijajaki untuk bekerja sama dengan Wuling Motors. "Yang jelas, kami sudah menyiapkan skema finansial untuk kredit kendaraan bermotor (KKB) mobil-mobil Wuling Motors. Tapi, saya belum bisa mengungkapkan perusahaan mana saja," kata Dian.

Kehadiran Wuling Motors di Indonesia ditandai dengan kemunculan produknya yang berjenis *multipupose vehicle* (MPV) yang dinamakan Confero S. Mobil yang mengusung mesin P-TEC DVVT DOHC MPI 1.485 cc ini sudah mejeng di perhelatan Jakarta Fair.

Alasan Wuling Motors memilih MPV sebagai produk perdananya di Indonesia, menurut Dian, adalah karena MPV merupakan kendaraan yang paling populer dan pangsa pasarnya paling besar di pasar otomotif Indonesia. Lihat saja, data Gaikindo menunjukkan, sejak awal tahun hingga April 2017, penjualan mobil kategori 4 x 2 dengan cc di bawah 1.500 mencapai 169.048 unit dan memiliki pangsa pasar 45,3% dari total pasar kendaraan roda empat.

Sekedar informasi, tipe kendaraan 4 x 2 merupakan tipe kendaraan MPV dan terdiri dari berbagai kategori, mulai dari kapasitas mesin di bawah 1.500 cc hingga di atas 3.000 cc. Kendaraan jenis ini memang merupakan kendaraan populer dari masa ke masa.

Sejak awal tahun hingga April 2017 lalu, jenis MPV menjadi raja dengan pangsa pasar 55,6% dari total penjualan kendaraan roda empat. Tahun 2016 lalu, pangsa pasarnya bahkan mencapai 57,2% dengan total penjualannya mencapai 608.054 unit.

Dian belum bisa memberikan harga jual Confero S serta berapa unit yang mereka targetkan akan terjual di tahun 2017 ini. Alasannya, saat ini, Confero S belum secara resmi meluncur, dan sebatas masih ditawarkan lewat Jakarta Fair saja.

Saat ini, fokus utama Wuling Motors adalah mengawal peluncuran perdana Confero S sebagai mobil pertama Wuling Motors di Indonesia serta mempersiapkan pembukaan 50 titik penjualan.

Mengenai mobil-mobil jenis apa saja yang akan dibawa oleh Wuling Motors masuk ke Indonesia di masa mendatang, Dian belum bisa mengungkapkan. "Kami fokus dulu meluncurkan Confero S serta membuka 50 titik penjualan. Ke depan, kami akan melihat kondisi serta peluang-peluang yang ada," pungkas Dian. ❑

Perlu Mengusung Nama yang Lebih Keren

Peluang Wuling Motors untuk bersaing di pasar otomotif Indonesia tampaknya bakal cukup berat. Pengamat dan konsultan pemasaran Daniel Saputra menyatakan, selama ini, konsumen Indonesia mempunyai pengalaman buruk terkait produk-produk otomotif dari China. Selain itu, pasar otomotif Indonesia sangat memerlukan pasar seken (*secondary market*). Jika ada merek mobil baru, seharusnya perlu menciptakan pasar seken. Ia mencontohkan, merek sekelas Hyundai sempat kelabakan karena *secondary market*-nya tidak ada, sehingga harganya jatuh.

Daniel juga menyoroti penggunaan kata Wuling Motors sebagai *brand.* Menurutnya, merek ini akan sangat menyulitkan gerak langkah perusahaan. Wuling Motors harus mengusung nama yang lebih "keren" atau berbau kebarat-baratan. Sebab, konsumen Indonesia umumnya sangat memperhatikan nama atau *brand* produk yang mereka beli.

Daniel menduga, Wuling Motors tampaknya akan lebih berhasil di daerah-daerah pinggiran, meski pasarnya tentu tidak sebesar pasar di kota-kota besar. Sebab, pasar di kota-kota besar sudah didominasi pabrikan-pabrikan yang memiliki nama yang jauh lebih mentereng. Wajar saja jika pembangunan 50 titik penjualan Wuling Motors dipandang skeptis oleh Daniel.

Meski bakal dijual dengan harga murah, sayangnya harga bukanlah satu-satunya faktor penentu keputusan seseorang membeli kendaraan. "Membeli mobil itu membeli gengsi, bukan sekadar beli alat transportasi," kata Daniel.

Jika mencermati fenomena mobil MPV murah yang sukses besar semacam Avanza, menurut Daniel, itu tidak bisa menjadi studi kasus. Mengapa? Sebab, di balik Avanza ada nama Toyota. Nama Toyota ini sendiri sudah mendarah daging di masyarakat Indonesia. Ini menjadi jaminan mobil tersebut. Meski ternyata spesifikasi mobil Avanza pada saat rilis perdana tak terlalu bagus, khususnya ketebalan bodi atau performa mesin, orang tetap membeli. Apalagi kini ada varian yang lebih modern.

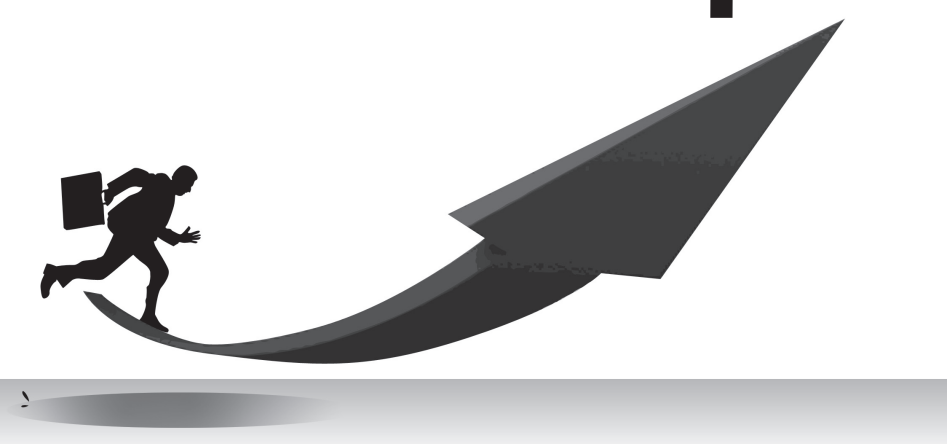
Nama perusahaan adalah jaminan mutu, begitulah persepsi yang tertanam dalam benak konsumen Indonesia. "Bahkan mobil sekelas Chevrolet Spin, dengan harga bersaing plus spesifikasi yang lebih bagus daripada Avanza, tidak berhasil mengalahkan penjualan Avanza," kata Daniel. Hal ini merupakan bukti bahwa kekuatan *brand* itu masih berpengaruh.

Pabrikan mobil kelas menengah yang sukses di Indonesia, menurut Daniel, harus memenuhi tiga syarat. *Pertama*, memiliki harga jual yang bersaing atau relatif murah. *Kedua*, didukung dengan *after sales service* yang berkualitas dan *ketiga*, memiliki *secondary market* yang jelas. Tiga hal ini merupakan persyaratan yang kemungkinan sulit dipenuhi oleh Wuling Motors.

Daniel mengingatkan, ada sisa waktu tiga bulan untuk memikirkan strategi *brand* yang tepat atau minimal meyakinkan konsumen Indonesia bahwa Wuling Motors merupakan pabrikan internasional. Wuling Motors dipandang Daniel sudah menunjukkan komitmen untuk hadir di pasar otomotif Indonesia dengan membangun pabrik perakitan serta memperluas titik-titik penjualan. Cuma, jika tidak dibarengi strategi *branding* yang tepat, maka semuanya menjadi sia-sia. ❑

Refleksi

Dari Manajer Jadi Pemimpin



Bagi para manajer yang dipromosikan sehingga "melompat" dari level unit ke level korporat sering kali mengalami *culture shock*. Transisi tersebut perlu ditangani dengan hati-hati dan konfiden. Pakar HR Michael Watkins berpengalaman menemukan adanya 7 hal penting dalam transisi manajer unit kepada pimpinan korporat. Apa saja?

Satu, jebakan *overmanaging* unit yang dikenal dan *undermanaging* divisi-divisi lain. Dari spesialis menjadi generalis memang merupakan lompatan jauh dan sering kali membingungkan karena "panggilan" dari posisi sering kali terasa lebih kencang. Padahal, *undermanaging* unit-unit yang kurang dipahami dapat diatasi dengan belajar bertanya secara tepat sehingga apa yang belum dipahami dapat terjawab dalam proses belajar.

Untuk mengatasi hal ini, seorang pemimpin korporat perlu mengenali sub-kultur, metriks, dan terminologi alias "bahasa" yang dimiliki semua fungsi di dalam korporasi. Ia perlu mengenali *tools* yang digunakan di dalam setiap unit, sehingga ia dapat berkomunikasi dan melakukan supervisi sebagaimana dibutuhkan.

Dua, dari analis menjadi integrator. Memimpin unit berarti sangat spesifik dan mengandalkan ketrampilan menganalisa. Sedangkan pemimpin korporat mempunyai tugas mengintegrasikan berbagai fungsi agar tercipta harmoni dan sinkronisasi.

Ia perlu mengenali pendekatan-pendekatan dalam menyeimbangkan derap kerja setiap unit. Misalnya, unit pemasaran perlu mengenali kemampuan produksi sehingga jumlah order dapat dikerjakan dan sebaliknya.

Tiga, dari manajer taktis menjadi pemimpin strategis. Sebagai manajer unit, fokus adalah aktivitas-aktivitas taktis per unit dan lingkup tanggung jawab terbatas. Pola pikirnya terbatas dalam satu lingkup saja tanpa perlu terlalu memperdulikan unit-unit lain.

Sebagai pemimpin korporat, ia perlu mengenali berbagai pola, struktur, proses, dan eksekusi serentak. Intinya, ia perlu mengenali bagaimana satu perubahan mempengaruhi unit-unit lain dan korporasi secara keseluruhan. Satu unit tidak berjalan baik, sistem korporasi keseluruhan terpengaruh.

Jennie M. Xue
Kolumnis Internasional dan Pengajar Bisnis, tinggal di California, AS.
www.jenniexue.com

Empat, dari pemecah masalah menjadi pendefinisi masalah sebelum masalah terjadi. Untuk itu, seorang pemimpin korporat perlu mengenal *big picture* industri dan ekonomi makro yang mempengaruhi industri.

Pemimpin jenius bukan berarti yang terbaik, tapi menjalankan sesuatu secara berbeda.

Dalam operasional perusahaan, perlu juga dikenali masalah-masalah di *grey area*, seperti faktor-faktor motivasi agar semua unit berjalan optimal. Setiap organisasi punya berbagai masalah yang perlu didefinisikan dari awal, sehingga eksekusi berjalan dengan kesadaran akan berbagai risiko (*risk management*).

Diplomasi holistik

Lima, dari seorang *warrior* menjadi seorang diplomat. Mengelola sebuah unit hanya mempertimbangkan berbagai kemungkinan pencapaian gol belaka. Dengan kata lain, seorang manajer hanya perlu menjadi *warrior* dalam satu hal.

Seorang pemimpin korporat perlu mengenali berbagai isu dan menjalin aliansi sambil mengatasi berbagai masalah kompleks yang saling bertalian satu sama lain. Selain itu, ia juga perlu membangun kepercayaan internal dan eksternal. Ia perlu memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik.

Enam, metode komunikasi berubah dari personal menjadi komunikasi massa. Jadi, pandangan sempit per fungsi perlu diperbaharui dengan pandangan holistik yang disampaikan secara masal. Dulu mungkin sangat mudah untuk meladeni pertanyaan dari anak buah satu per satu. Kini, berbagai isu dikumpulkan dan tanggapan diberikan melalui berbagai forum resmi, sehingga tidak membuang terlalu banyak energi.

Tujuh, dulu satu fungsi, kini *cross-functional*, sehingga perlu kenali banyak ketrampilan baru tanpa mendalami secara berlebihan. Sebagai pemimpin korporat, Anda tetap perlu mengenali *skill-skill* inti yang sangat mempengaruhi jalannya roda bisnis. Untuk itu, kenali setiap *skill* hingga kedalaman memadai.

Dengan kata lain, Anda perlu kenali lebih dari "sekedar tahu" namun kurang dari "eksekusi menyeluruh dari A sampai Z." Pemahaman mendalam tentang cara kerja berbagai fungsi dan ketrampilan akan sangat membantu pendefinisian masalah dan pengambilan keputusan.

Analoginya, Anda perlu tahu betul kualitas terbaik sebuah produk. Dengan demikian, Anda juga lebih sulit untuk "ditipu" oleh mereka yang mengaku mampu eksekusi, namun ternyata hanya "sekedar tahu."

Akhir kata, ekonom dan ahli matematika Eric Weinstein pernah berkata bahwa seorang (pemimpin) jenius bukan berarti yang terbaik namun menjalankan sesuatu secara berbeda. *Genius is not about excelling at something. It is about doing things differently.*

Bagaimana Anda menjalankan kepemimpinan secara holistik di tingkat korporat akan sangat menentukan arah bisnis dan ujungnya akan mempengaruhi kondisi ekonomi makro. Perdalam kemampuan menganalisa dan diplomasi holistik saat ini juga. *Skill* ini dapat melontarkan karier Anda. ❑