

**ANALISIS STRATEGI BERSAINGMOBIL SUZUKI
(Studipada PT Persada Lampung Raya di Bandarlampung)**

(Skripsi)

Oleh

Muhammad Derry Dhanovan



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2016**

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BERSAING MOBIL SUZUKI (Studi pada PT Persada Lampung Raya di Bandarlampung)

Oleh

MUHAMMAD DERRY DHANOVAN

Perkembangan pesat industri otomotif di Indonesia membuat tingkat persaingannya menjadi ketat, perusahaan dituntut untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi, baik lingkungan internal maupun eksternal, agar perusahaan dapat bertahan dan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. PT Persada Lampung Raya adalah dealer resmi yang melayani penjualan mobil, servis atau pemeliharaan, serta penjualan suku cadang orisinil mobil merek Suzuki. Kemampuan perusahaan dalam menganalisis lingkungan bisnis merupakan salah satu faktor penting keberhasilan perusahaan dalam menetapkan strategi bersaing yang tepat.

Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu mengetahui alternatif strategi apa yang sesuai dengan PT Persada Lampung Raya dengan memperhatikan kondisi lingkungan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan tahapan formulasi-formulasi strategi bersaing, yaitu matriks IFE dan EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan QSPM.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor internal terdapat 7 kekuatan dan 3 kelemahan, dan faktor eksternal terdapat 5 peluang dan 5 ancaman. Berdasarkan matriks IFE dan EFE menghasilkan total skor sebesar 3,45 dan 2,96. Hasil matriks IE yaitu PT Persada Lampung Raya terdapat pada posisi tumbuh dan berkembang dengan strategi utama yaitu strategi intensif dan strategi integratif. Berdasarkan analisis matriks SWOT maka dihasilkan 8 strategi. Strategi prioritas berdasarkan hasil QSPM yaitu perluasan pasar ke wilayah yang baru untuk meningkatkan volume penjualan, meningkatkan kerjasama dengan lembaga pembiayaan, meningkatkan kualitas layanan kepada konsumen dari penjualan sampai setelah penjualan, merancang harga secara fleksibel sesuai dengan kondisi ekonomi dan politik, mensponsori *local event* yang dapat meningkatkan citra perusahaan, meningkatkan intensitas promosi dengan lebih menonjolkan keistimewaan produk Suzuki, meningkatkan keterampilan karyawan dengan mengadakan pelatihan formal, dan melakukan evaluasi kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan.

MUHAMMAD DERRY DHANOVAN

PT Persada Lampung Raya sebaiknya terus meningkatkan kegiatan promosi yang dapat membujuk dan mempengaruhi persepsi konsumen mengenai produk Suzuki, bekerja sama dan mensponsori untuk mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan citra perusahaan, meningkatkan kerjasama dengan lembaga pembiayaan, meningkatkan layanan kepada konsumen dari penjualan sampai setelah penjualan agar dapat terus menjaga hubungan baik dengan para konsumen, terus mengembangkan kualitas SDM yang dimiliki, meningkatkan citra produk Suzuki yang berdampak harga jual kembali produk jatuh, meningkatkan intensitas pengembangan inovasi produk mengikuti perubahan teknologi, dan melakukan evaluasi kinerja dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.

Kata kunci: PT Persada Lampung Raya, Faktor Internal, Faktor Eksternal, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM

**ANALISIS STRATEGI BERSAING MOBIL SUZUKI
(STUDI PADA PT PERSADA LAMPUNG RAYA DI BANDARLAMPUNG)**

Oleh

Muhammad Derry Dhanovan

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar

Sarjana Ekonomi



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDARLAMPUNG

2016

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BERSAING MOBIL SUZUKI (Studi pada PT Persada Lampung Raya di Bandarlampung)**

Nama Mahasiswa : **Muhammad Derry Dhanovan**


Nomor Pokok Mahasiswa : 1211011101

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

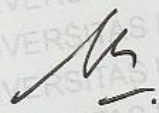
MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
NIP 19661027 199003 2 002


Dina Safitri, S.E., MIntnBus
NIP 19741015 200812 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen


Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.

Sekretaris : Dina Safitri, S.E., MIntalBus

Penguji Utama : Dr. Ribhan, S.E., M.Si

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si

NIP 196109041987031011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 17 Juni 2016

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Derry Dhanovan

Npm : 1211011101

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BERSAING MOBIL SUZUKI (Studi pada PT Persada Lampung Raya di Bandarlampung).**

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Hasil penelitian/skripsi serta sumber informasi atau data adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Semua sumber data dan informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah dicantumkan pada daftar pustaka dibagian akhir penelitian/skripsi.
2. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk *Hardcopy* dan *Softcopy* untuk dipublikasikan kepada media cetak ataupun elektronik pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Tidak akan menuntut ataupun mengganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap hasil penelitian/Skripsi saya.
4. Apabila dikemudian hari ternyata penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat/penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan tata tertib yang berlaku di Universitas Lampung dan sanksi hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 15 Juni 2016

Yang Membuat pernyataan,



Derry
Muhammad Derry Dhanovan

RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Bandarlampung pada 1 Juni 1994. Penulis adalah anak pertama dari dua bersaudara, yang lahir dari pasangan Wasiran Harlan dan Eka Thusdawati.

Pendidikan pertama penulis pada tahun 1998 di TK Kartini 2, Bandarlampung.

Sekolah Dasar Kartika II-5, Bandarlampung yang diselesaikan pada tahun 2006.

Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 2 Bandarlampung yang diselesaikan pada tahun 2009. Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 9 Bandarlampung yang diselesaikan pada tahun 2012.

Pada tahun 2012 penulis terdaftar sebagai mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN tertulis, dan diterima pada Program Studi Strata 1 (S1) Manajemen dan mengambil konsentrasi Manajemen Bisnis.

MOTTO

"Diwajibkan atas kamu berperang, padahal berperang itu adalah sesuatu yang kamu benci. Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui."

(Al-Baqarah: 216)

"Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah pula kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi derajatnya, jika kamu orang-orang yang beriman."

[Surah Al-Imran ayat 139]

"Hardship often prepares an ordinary person for an extraordinary destiny."

(C.S. Lewis)

HALAMAN PERSEMBAHAN

الرحيم

Dengan Menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha penyayang, kupersembahkan karya kecilku ini untuk:

Mama dan Papa

Terimakasih atas segala kasih sayang, cinta dan do'a yang tidak pernah putus diberikan untukku dalam setiap sujudnya. Untuk Mama, yang senantiasa merawat dan mengasuhku dengan cucuran kasih yang tulus. Untuk Papa, yang selalu mendidik, memotivasi dan memberikan arahan serta dukungan untuk menjadi orang yang lebih baik, semoga Allah selalu memberikan rahmatNya kepada Mama dan Papa.

Untuk Adikku, Ulfa Intan Tiara

Terimakasih atas dukungan, semangat dan motivasi yang telah diberikan.

Semoga apa yang kamu cita-citakan dapat tercapai.

Almamater Tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang, yang telah melimpahkan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi dengan judul **“Analisis Strategi Bersaing Mobil Suzuki (Studi pada PT Persada Lampung Raya di Bandarlampung)”**.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P., selaku Rektor Universitas Lampung;
2. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
3. Dr. R. R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
4. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Pembimbing Utama, yang telah baik hati meluangkan waktu untuk membantu, memberi kritik, saran dan senantiasa sabar menjawab pertanyaan-pertanyaan saya selama bimbingan dalam skripsi ini;
5. Dina Safitri, S.E., MIntnlBus, selaku Pembimbing Pendamping. Yang selalu meluangkan waktu, memberikan bimbingan, ilmu, kritik, saran dalam penyelesaian skripsi ini dan memberikan arahan serta nasihat dan motivasi yang bermanfaat selama saya menempuh pendidikan;

6. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Penguji Utama dan Pembimbing Akademik. Yang telah meluangkan waktu untuk memberikan perbaikan-perbaikan, ilmu, kritik, saran serta nasihat dan motivasi yang bermanfaat dalam penyelesaian skripsi;
7. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas ilmu yang telah diberikan untuk bekal di masa depan;
8. Seluruh Staf dan Karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang membantu dalam proses pembelajaran semasa kuliah;
9. Teristimewa kepada orangtuaku, H. Wasiran Harlan dan Hj. Eka Thusdawati., S.E., yang tak pernah pernah berhenti memberikan kasih sayang, do'a, motivasi, dan dukungannya. Terima kasih Papa dan Mama atas cinta yang tidak terbatas apapun, yang selalu menjadi panutan dan tujuan hidupku, semoga Allah selalu memberikan nikmat dan berkahNya kepada Papa dan Mama;
10. Adikku, Ulfa Intan Tiara yang selalu memberikan doa, semangat dan motivasi di waktu sedih dan senang, semoga adek selalu dapat menjadi kebanggaan Mama dan Papa;
11. Keluarga besar Suratiman dan Keluarga besar Syaharudin atas do'a, semangat dan kepercayaanya untuk dapat menyelesaikan pendidikan ini;
12. Sahabat-sahabat seperjuangan Achmad Lutfi, Arif Rahmanda, Chandra Agam, Fernico Lubis, Raj M Farhan Yn, Rizal Nur Aziz, Theodosius Giovanni, Tirta Anom, Warits Ikhsan atas semangat, canda, tawa, dan kebersamaan di kala suka maupun duka, semoga kita semua dapat menggapai kesuksesan yang kita impikan;

13. Teman sedari kecil, Alfian Tri Eka, Heru Dwi, Rexki Hendrawan, Rexsi Hendrawan, dan Aish, hingga tumbuh dewasa sekarang yang selalu melontarkan canda dan selalu memberikan semangat dan motivasi;
14. Teman teman kelas IPS 2 SMAN 9, terima kasih atas kebersamaan dari bangku SMA hingga sekarang, canda dan tawa di setiap kesempatannya;
15. Rekan-rekan KKN Tematik UNILA, M. Haniefan, M. Febry, Murni Fitria, Muthia Nirmala, Nafilata Primadia dan Nike Sinaga, terimakasih atas kesempatan untuk belajar, keceriaan dan pengalaman yang berharga selama masa KKN;
16. Rana Mufidah Raydian, terimakasih atas kasih sayang dan waktu yang selalu diberikan, yang selalu memberikan masukan dan mengingatkan ketika salah, yang selalu memberikan dukungan dan doa agar aku dapat terus mengejar dan menggapai apa yang menjadi cita-citaku selama ini;
17. Semua pihak yang memberikan bantuan dan dukungan selama berlangsungnya penelitian hingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari penulisan ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Namun, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat dan pengetahuan baru kepada setiap orang yang membacanya. Semoga segala perhatian, kebaikan dan keikhlasan yang diberikan selama ini mendapat balasan dari Allah SWT. Terima kasih.

Bandar Lampung, 16 Juni 2016

Penulis

Muhammad Derry Dhanovan

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR	10
2.1 Kajian Pustaka.....	10
2.1.1 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi.....	10
2.1.2 Pengertian Strategi Bersaing	17
2.1.3 Tahapan Manajemen Strategi.....	20
2.1.4 Jenis-jenis Strategi Alternatif.....	22
2.1.5 Pengertian Keunggulan Bersaing.....	23
2.1.6 Analisa Lingkungan Eksternal.....	24
2.1.7 Analisa Lingkungan Internal.....	29
2.1.8 Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>) dan IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	30
2.1.9 Matriks IE (Internal-Eksternal).....	31
2.1.10 Matriks SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunities, Threats</i>).....	31
2.1.11 QSPM (<i>Qualitative Strategic Planning Matrix</i>).....	33
2.1.12 Penelitian Terdahulu.....	33
2.2 Kerangka Pikir.....	35

BAB III METODE PENELITIAN.....	37
3.1 Lokasi Penelitian.....	37
3.2 Jenis Penelitian.....	37
3.3 Sumber Data.....	37
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	40
3.6 Kredibilitas Penelitian.....	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Hasil.....	51
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan.....	51
4.1.2 Analisis Lingkungan Internal PT Persada Lampung Raya.....	51
4.1.3 Analisis Lingkungan Eksternal PT Persada Lampung Raya.....	58
4.2 Pembahasan.....	65
4.2.1 Identifikasi Faktor-Faktor Strategis Internal dan Eksternal.....	65
4.2.2 Analisis Matriks IFE.....	66
4.2.3 Analisis Matriks IFE.....	67
4.2.4 Analisis Matriks IE.....	69
4.2.5 Analisis Matriks SWOT.....	70
4.2.6 Analisis QSPM.....	76
4.2.7 Uji Kredibilitas.....	77
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	78
5.1 Simpulan.....	78
5.2 Saran.....	79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel No.	Halaman
1. Volume Penjualan Mobil Secara Nasional Tahun 2011 – 2014.....	2
2. Daftar Penjualan Mobil Secara Nasional Tahun 2013 – 2014.....	3
3. Daftar Dealer Mobil di Bandarlampung.....	5
4. Daftar Harga Produk Suzuki di PT Persada Lampung Raya	7
5. Daftar Perbandingan Harga Mobil Jenis SUV	8
6. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal.....	42
7. Analisis Matriks IFE.....	43
8. Analisis Matriks EFE.....	44
9. Analisis Matriks SWOT.....	47
10. Analisis QSPM.....	49
11. Daftar Pemenang <i>Auto Build Customer Satisfaction Survey</i> 2015.....	53
12. Perbandingan Harga Jual Kembali Produk Tahun 2015.....	55
13. Perkembangan Kurs Dollar Terhadap Rupiah Tahun 2014-2016.....	60
14. Pertumbuhan Penduduk Kota Bandarlampung Tahun 2012-2014.....	61
15. Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan PT Persada Lampung Raya.....	65
16. Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman PT Persada Lampung Raya.....	65
17. Hasil Analisis Matriks IFE.....	67
18. Hasil Analisis Matriks EFE.....	68
19. Matriks SWOT PT Persada Lampung Raya.....	71
20. Alternatif Strategi yang Dianalisis dan Strategi yang Telah Dijalankan PT Persada Lampung Raya.....	75
21. Hasil Analisis QSPM.....	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar No.	Halaman
1. Hirarki Strategi.....	11
2. Model Lima Kekuatan Porter.....	27
3. Kerangka Pikir.....	35
4. Matriks Internal Eksternal (IE).....	45
5. Hasil Analisis Matriks IE.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pertanyaan wawancara kepada pihak perusahaan
2. Kuesioner penelitian untuk narasumber
3. Hasil kuesioner pembobotan faktor internal perusahaan
4. Hasil kuesioner penilaian *rating* faktor internal perusahaan
5. Hasil kuesioner pembobotan faktor eksternal perusahaan
6. Hasil kuesioner penilaian *rating* faktor eksternal perusahaan
7. Hasil analisis matriks IFE dan EFE
8. Hasil analisis QSPM

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Alat transportasi merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan oleh semua orang, karena alat transportasi dapat memobilisasi jarak tempuh seseorang dengan cepat. Semakin berkembangnya zaman maka jenis- jenis alat transportasi pun akan semakin bervariasi. Salah satu alat transportasi yang sangat disukai oleh masyarakat adalah mobil.

Kebutuhan alat transportasi ini membuat pasar otomotif nasional dewasa ini mengalami kemajuan yang cukup pesat. Hal ini terjadi karena munculnya produk – produk baru baik mobil impor (*build-up*) maupun mobil-mobil produksi dalam negeri. Peningkatan inovasi dan suplai tersebut membuat dealer-dealer dari berbagai merek kendaraan kini semakin gencar mempromosikan produk baru. Perkembangan industri otomotif diyakini dapat terus berlangsung karena volume penjualan kendaraan terus meningkat. Berikut ini adalah data volume penjualan mobil secara nasional pada tahun 2011 – 2014:

Tabel 1. Volume Penjualan Mobil Secara Nasional Tahun 2011 – 2014

Tahun	Volume Penjualan (Unit)	Persentase Kenaikan
2011	894,164	-
2012	1,116,230	19.9%
2013	1,188,873	6.1%
2014	1,208,019	1.6%

Sumber : <http://www.gaikindo.or.id/>, 2015

Perkembangan volume penjualan pada industri otomotif di Indonesia tersebut membuat tingkat persaingannya menjadi ketat. Produsen mobil terus melakukan inovasi terhadap produknya. Hal ini terlihat dari semakin beraneka ragamnya merek dan jenis mobil di Indonesia, akibatnya konsumen harus semakin selektif dalam memilih produk yang akan dibeli. Faktor yang menjadi pertimbangan bagi konsumen dalam memilih produk yaitu faktor nilai atau manfaat yang akan diperoleh konsumen dari suatu produk. Konsumen juga mempertimbangkan berapa besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk memperoleh produk tersebut. Produk yang memiliki kesamaan bentuk, kegunaan, dan fitur-fitur lain sangat banyak sehingga membuat konsumen kesulitan untuk membedakan produk-produk tersebut. Inovasi produk terus dilakukan oleh produsen mobil untuk menarik perhatian konsumen dan tentu saja agar konsumen bersedia membeli produk yang dihasilkannya.

Mobil Suzuki merupakan salah satu jenis merek mobil yang banyak ditemui di tanah air. Mobil asal pabrik Jepang ini merupakan produsen mobil yang produksinya termasuk dalam jajaran lima besar merek mobil yang disukai masyarakat, mendampingi Toyota, Honda, Daihatsu, dan Mitsubishi. Berikut ini adalah daftar penjualan mobil secara nasional berdasarkan merek produksi pada tahun 2013 - 2014:

Tabel 2. Daftar 10 Besar Penjualan Mobil Nasional Tahun 2013 - 2014

No	Merek	Jumlah Penjualan 2013 (Unit)	Jumlah Penjualan 2014 (Unit)	Persentase Pertumbuhan
1	Toyota	434,232	399,746	-8.6%
2	Daihatsu	185,942	185,226	-0.4%
3	Honda	92,093	159,147	42.1%
4	Suzuki	164,006	154,923	-5.9%
5	Mitsubishi	107,843	141,962	24.0%
6	Nissan	61,119	33,789	-80.9%
7	Isuzu	31,527	27,303	-15.4%
8	Ford	9,907	12,008	17.5%
9	Chevrolet	15,649	10,018	-56.2%
10	Mazda	11,239	9,230	-21.8%

Sumber : <http://www.gaikindo.or.id/>, 2015

Tabel 2 di atas menunjukkan Toyota yang berhasil menguasai penjualan mobil di Indonesia. Kekuatan produsen Toyota ini memang tidak tertandingi baik oleh sesama produsen mobil Jepang lainnya, apalagi oleh produsen mobil yang berasal dari Eropa seperti BMW dan Mercedes Benz dan yang berasal dari Amerika seperti Ford dan Chevrolet.

Produksi mobil Suzuki sangat beragam, mulai dari yang berjenis sedan, *Multi Purpose Van* atau MPV, mobil niaga hingga mobil berjenis *Sport Utility Vehicle* atau SUV, yang menunjukkan bahwa Suzuki memiliki komitmen untuk menjangkau segala segmen konsumen serta memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat.

Suzuki tertarik untuk memasuki pasar mobil di Indonesia dikarenakan jumlah penduduk Indonesia yang banyak. Indonesia merupakan salah satu negara di luar Jepang yang menjadi pangsa pasar terbesar mobil Suzuki. Hal ini terkait dengan sejarah kerja sama kedua negara dalam hal pengembangan industri mobil di Indonesia. Masyarakat Indonesia masih banyak yang menyukai produk otomotif

mobil yang berasal dari Jepang dibanding dengan mobil produksi Eropa dan Amerika. Dilihat pada Tabel 2 bahwa dari sepuluh besar penjualan mobil di Indonesia delapan diantaranya yaitu berasal dari Jepang, dan dua lainnya yaitu Ford dan Chevrolet yang berasal dari produk Amerika, sedangkan produk yang berasal dari Eropa seperti BMW dan Mercedes Benz tidak masuk dalam sepuluh besar penjualan mobil di Indonesia.

Kondisi ini pula membuat produsen mobil Suzuki mengikuti pemimpin pasar mobil di Indonesia yakni Toyota untuk membangun pabrik perakitan sendiri untuk produk mobil Suzuki. Produsen mobil Suzuki berhasil melakukan efisiensi pada beberapa hal sehingga bisa menawarkan mobil di pasar Indonesia dengan harga bersaing.

PT Persada Lampung Raya adalah salah satu perusahaan di Lampung yang bergerak pada industri otomotif. PT Persada Lampung Raya merupakan bagian dari Persada Lampung Raya Grup yang mendistribusi mobil Suzuki. PT Persada Lampung Raya berdiri sejak tahun 1991 dan hingga sekarang memiliki delapan outlet terdiri dari dua outlet dengan fasilitas 3S (*Sales, Service, Spare parts*) dan enam outlet 1S (*Sales*). Suzuki Persada Lampung Raya adalah dealer resmi yang melayani penjualan mobil, servis atau pemeliharaan, serta penjualan suku cadang orisinil mobil merek Suzuki, sekaligus menjadi *main dealer* mobil Suzuki di Lampung.

PT Persada Lampung Raya saat ini menghadapi persaingan yang tinggi dalam industri otomotif. Berikut adalah daftar pesaing PT Persada Lampung Raya yang ada di Bandarlampung:

Tabel 3. Daftar Dealer Mobil di Bandarlampung

No.	Nama	Merek	Alamat
1.	PT Astra International	Daihatsu	Jl. Jenderal Ahmad Yani No. 1 Bandarlampung
2.	PT Auto 2000	Toyota	Jl. Raden Intan No. 61 Bandarlampung
	PT Honda Lampung Raya	Honda	Jl. Raden Intan No. 168 Bandarlampung
4.	PT Lautan Berlian Utama Motor	Mitsubishi	Jl. Ikan Tenggiri No. 21 Bandarlampung
5.	PT Mazda Lampung	Mazda	Jl. Z.A. Pagar Alam No. 3 Bandarlampung
6.	PT Sandjungan	Chevrolet	Jl. Raden Intan No. 134 Bandarlampung
7.	PT Wahana Persada	Nissan	Jl. Z.A. Pagar Alam No. 6 Bandarlampung

Sumber: Gaikindo Lampung, Desember 2015.

Persaingan antara dealer mobil tersebut di atas membuat perusahaan harus memperhatikan keinginan dan kebutuhan konsumen agar perusahaan dapat memenangkan persaingan pasar. Menurut Kotler (2010:33) penentuan kebutuhan, keinginan, minat pasar sasaran serta memberikan kepuasan konsumen dengan efektif dan efisien merupakan tugas dalam mengelola pemasaran perusahaan sehingga perusahaan dapat memenangi persaingan. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki strategi yang tepat agar perusahaan dapat memenangkan persaingan, terutama mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat ini. Menurut David (2012:17) strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Keputusan manajemen menghasilkan daya saing bagi perusahaan di masa depan.

Keputusan manajemen harus mencapai keputusan strategis sebagai alat strategi bersaing. Keputusan strategis sangat bergantung pada analisis persaingan dengan

mengevaluasi lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Analisis posisi persaingan perusahaan, menurut Porter (2006:130) dapat dilakukan dengan menganalisis lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan penawaran tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan di antara para pesaing yang ada, sehingga perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing.

Menurut Porter (2006:5) persaingan antar perusahaan sejenis yang sangat tajam, pesaing baru dapat masuk ke industri dengan relatif mudah, serta pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan kekuatan tawar-menawar mereka, sehingga perusahaan mengungguli persaingan dengan cara menanggulangi kekuatan lingkungan demi kepentingan perusahaan. Kondisi ini menurut Hunger dan Wheelen (2011:13) merupakan strategi bersaing perusahaan yang juga disebut dengan strategi bisnis, berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental di mana persaingan berlangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan (David, 2006:16).

Bagi PT Persada Lampung strategi bersaing memiliki peran penting untuk mendapatkan posisi pangsa pasar tertinggi mengalahkan pesaingnya. Strategi yang diterapkan oleh PT Persada Lampung Raya untuk bersaing dengan pesaingnya yaitu, membuka cabang baru di luar Kota Bandarlampung, melakukan evaluasi kinerja, melakukan pengendalian kualitas pelayanan kepada konsumen dengan memberikan penawaran potongan harga pada masing-masing produk, memberikan *test drive* untuk para calon konsumennya, dan memberikan pelayanan *after sales* dengan memberikan garansi produk dan gratis melakukan servis sesuai masa berlakunya. PT Persada Lampung Raya juga menjalin kerja sama dengan lembaga pembiayaan (*leasing*) untuk memfasilitasi konsumen yang ingin melakukan pembayaran secara kredit.

Kategori mobil pun terbagi menjadi dua yaitu, mobil penumpang (Sedan, MPV, SUV, City Car) dan kendaraan komersial (*Pick up, Truck, Bus, Public transportation*). Suzuki memiliki jenis produk baik kendaraan mobil penumpang maupun kendaraan komersial. Berikut adalah daftar produk dan harga mobil Suzuki yang ada di PT Persada Lampung Raya.

Tabel 4. Daftar Harga Produk Suzuki di PT Persada Lampung Raya

No.	Produk	Harga
1.	APV	Rp 100,000,000 – Rp 231,700,000
2.	Carry	Rp 119,000,000 – Rp 147,000,000
3.	Celerio	Rp 147,000,000 – Rp 154,500,000
4.	Ciaz	Rp 279,000,000 – Rp 289,000,000
5.	Ertiga Dreza	Rp 216,900,000 – Rp 236,500,000
6.	Futura	Rp 95,000,000 – Rp 147,000,000
7.	Karimun Wagon R	Rp 102,500,000 – Rp 132,500,000
8.	New Ertiga	Rp 183,000,000 – Rp 220,500,000
9.	New Grand Vitara	Rp 356,500,000 – Rp 367,500,000
10.	New Splash	Rp 172,000,000 – Rp 184,000,000
11.	Swift	Rp 209,000,000 – Rp 347,000,000

Sumber: PT Persada Lampung Raya, 2016

Berdasarkan daftar harga produk Suzuki di atas, dapat dilihat bahwa harga yang ditawarkan oleh Suzuki sangat beragam yang dapat menjangkau setiap lapisan masyarakat mulai dari kalangan bawah, menengah, dan atas sesuai dengan selera dan kebutuhan para setiap konsumennya. Berikut ini adalah contoh perbandingan harga produk Suzuki dibanding pesaingnya yang tertera pada tabel berikut:

Tabel 5. Daftar Perbandingan Harga Mobil Jenis SUV

No	Merek	Produk	Harga
1	Chevrolet	Captiva	Rp 380,900,000
2	Ford	Everest	Rp 369,700,000
3	Honda	CR-V	Rp 395,000,000
4	Mazda	CX-5	Rp 404,800,000
5	Mitsubishi	Pajero Sport	Rp 394,000,000
6	Nissan	X-trail	Rp 385,450,000
7	Suzuki	Grand Vitara	Rp 357,500,000
8	Toyota	Fortuner	Rp 424,800,000

Sumber: Gaikindo Lampung, Februari 2016.

Berdasarkan perbandingan harga di atas dapat dilihat bahwa untuk jenis mobil SUV, Suzuki menawarkan produknya dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaingnya.

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang di atas dan keinginan penulis untuk mengetahuinya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul:

“ANALISIS STRATEGI BERSAING MOBIL SUZUKI” (Studi pada PT Persada Lampung Raya di Bandarlampung)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, permasalahan dalam penelitian ini adalah alternatif strategi apakah yang sesuai dengan PT Persada Lampung Raya dalam menghadapi kondisi persaingan bisnis?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui alternatif strategi yang sesuai dengan PT Persada Lampung Raya.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan pertimbangan mengenai pemilihan strategi bersaing yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan.

1.4.2 Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan untuk melakukan penelitian selanjutnya terkait penerapan strategi bersaing.

1.4.3 Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi pembaca dan dapat memberikan informasi bagi penelitian lain yang berkaitan dengan bidang bisnis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

2.1 Kajian Pustaka

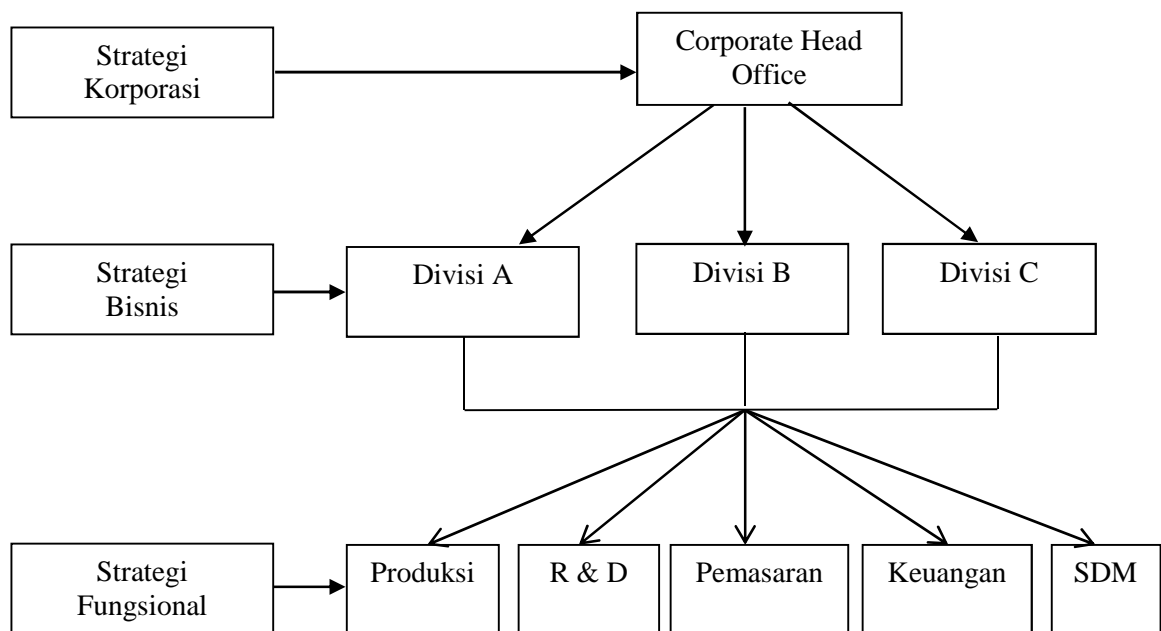
2.1.1 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Menurut David (2012:17) strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Hal ini sejalan dengan Hunger dan Wheelen (2011:16) bahwa strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya, sedangkan menurut Heizer dan Render (2009:51) strategi adalah rencana suatu organisasi untuk mencapai misi dan tujuan.

Ada beberapa definisi mengenai manajemen strategis yang dikemukakan oleh para ahli di dalam buku yang mereka tulis. Di antaranya, menurut David (2012:18) manajemen strategis adalah seni dan ilmu pembuatan formulasi, implementasi dan evaluasi-evaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:4) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Ada tiga tingkat strategi membentuk hirarki strategi dalam suatu perusahaan besar, seperti terlihat pada gambar di bawah ini. Strategi-strategi itu berinteraksi erat dan berkelanjutan dan harus diintegrasikan dengan baik demi kesuksesan perusahaan, yang dapat digambarkan dalam suatu hirarki strategi.

Berikut adalah gambar hirarki strategi:



Gambar 1. Hirarki Strategi

Sumber : David (2012)

Manajemen strategi merupakan bidang ilmu yang melihat pengelolaan perusahaan secara menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa perusahaan berkembang dan maju secara pesat, sedangkan yang lainnya tidak maju dan akhirnya bangkrut. Manajemen strategi lebih menekankan pada pengambilan keputusan strategis. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan.

Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi, operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategi lebih menekankan pada pengambilan keputusan strategis. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan.

Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang, perencanaan jangka panjang dan mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa yang akan datang. Tahapan dalam manajemen strategis adalah formulasi strategis, implementasi strategis dan evaluasi strategis. Formulasi strategi meliputi mengembangkan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan (Hunger dan Wheelen, 2011).

2.1.1.1 Tingkatan strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:24) perusahaan bisnis multidivisional yang besar biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu korporasi, bisnis, dan fungsional.

a. Strategi korporasi

Strategi di tingkat korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah:

1. Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
2. Arus keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari divisi-divisi perusahaan.
3. Hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

Strategi perusahaan terdiri atas stabilitas, pertumbuhan dan pengurangan.

b. Strategi bisnis

Strategi bisnis disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk berupa barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis divisi mungkin menekankan pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan. Strategi bisnis juga sebaiknya mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi.

c. Strategi fungsional

Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktif. Batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

Sebagai contoh, strategi khas dari departemen pemasaran adalah mengembangkan cara untuk meningkatkan penjualan pada tahun sekarang agar lebih besar daripada tahun sebelumnya. Strategi fungsional berfokus pada pengembangan pasar, departemen pemasaran berusaha menjual produk yang ada sekarang kepada pelanggan yang berbeda pada pasar yang ada atau kepada pelanggan baru di wilayah geografi yang baru.

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:262) strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari setiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian pemanufakturan peduli dengan pengembangan sebuah strategi yang menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas keluarannya.

Pemasaran berkepentingan dengan pengembangan strategi yang meningkatkan penjualan. Strategi-strategi fungsional semacam itu perlu dikembangkan apabila

manajer fungsional ingin mengimplementasikan strategi perusahaan dan divisional dengan tepat.

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:271) pilihan strategi fungsional diantaranya:

A. Pemasaran

1. Ekspansi penjualan ke dalam kelompok pelanggan baru, misalnya ekspansi geografis, perluasan lini produk, pengembangan produk baru.
2. Meningkatkan penetrasi segmen pasar konsumen yang sudah ada, misalnya membuat produk pesanan khusus, mencari bauran harga dan layanan untuk memberikan keunggulan kompetitif, mencari teknik promosi untuk mengimbangi iklan kompetitif.
3. Mempertahankan pangsa pasar, misalnya meniru dan tidak melakukan inovasi, menawarkan layanan khusus pada pelanggan.

B. Keuangan

1. Pinjaman jangka pendek, misalnya batas kredit, nota bank atau piutang dagang.
2. Pinjaman jangka panjang, misalnya obligasi, surat utang atau surat-surat komersial.
3. Pendanaan ekuitas, misalnya penempatan swasta, atau penempatan pemerintah.
4. Pendanaan ulang, misalnya likuidasi utang dengan menjual saham, membeli saham *treasury*, atau membagi saham.
5. Kebijakan dividen, misalnya menaikkan pembagian dividen, mengurangi pembagian dividen atau menghentikan pembagian dividen.

C. *Research and development (R and D)*

1. Meningkatkan atau mengurangi pendanaan.
2. Membaurkan usaha dasar dan aplikasi.
3. Menekankan bauran produk dan teknologi proses.

D. *Operasi*

1. Memperluas kapasitas produksi yang ada.
2. Membangun kapasitas produksi baru.
3. Menambah jam kerja atau giliran.
4. Mengurangi persediaan.
5. Mendapatkan sumber impor baru.
6. Mengganti bahan.
7. Sentralisasi pembelian.
8. Negosiasi biaya yang lebih rendah.
9. Menggunakan konsep tim.
10. Superotomasi dengan robot dan komputer.

E. *Sumber daya manusia*

1. Membentuk program pengembangan manajemen.
2. Menghubungkan jalur karir kepada strategi perusahaan dan bisnis.
3. Menggunakan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan internal atau eksternal.
4. Membuat pusat penilaian untuk seleksi dan pengembangan.

F. Sistem informasi

1. Meningkatkan prosesor sentral *mainframe*.
2. Menggunakan sistem dukungan perangkat lunak tersentralisasi.
3. Menggunakan sistem dukungan perangkat lunak terdesentralisasi.

2.1.2 Pengertian Strategi Bersaing

Hariadi (2005:97) strategi bersaing perusahaan merupakan langkah- langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap terhadap tekanan persaingan. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar daripada pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Strategi perusahaan dapat dijalankan secara ofensif atau defensif atau dilakukan bergantian sesuai dengan kondisi di lapangan. Strategi bersaing mencakup berbagai manuver taktik jangka pendek untuk mengelabui lawan, menjegal untuk menahan laju serangan lawan yang semuanya ditujukan untuk memenangkan pertempuran maupun peperangan.

Hariadi (2005:97) selanjutnya membedakan antara strategi bersaing dan strategi bisnis, strategi bisnis tidak hanya semata berkaitan dengan bagaimana bersaing dengan lawan bisnis ataupun kekuatan-kekuatan dalam pasar, melainkan juga mencakup strategi dalam fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan, dan bagaimana respon manajemen terhadap perubahan kondisi industri yang menyangkut banyak hal

yang tidak semata-mata persaingan saja. Sementara itu, strategi bersaing hanya fokus pada rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus pada konsumen.

Menurut Porter (2007:33) inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya walaupun lingkungan yang sangat relevan sangat luas. Mencakup kekuatan-kekuatan sosial dan juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek kunci dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing.

Strategi jangka panjang seharusnya diperoleh dari suatu usaha perusahaan untuk mencari keunggulan bersaing berdasarkan salah satu dari ketiga strategi generik.

Strategi generik tersebut adalah:

1. Strategi keunggulan biaya menyeluruh

Diperlukan konstruksi agresif dari fasilitas yang efisien untuk mendapatkan keunggulan biaya, serta usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya yang disebabkan oleh pengalaman.

Pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat serta meminimalkan biaya-biaya dalam bidang litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. Biaya yang relatif lebih rendah dari pesaingnya akan menjadi faktor utama yang menjiwai keseluruhan strategi pemasaran, meskipun mutu pelayanan dan bidang-bidang jasa lainnya tidak dapat diabaikan.

Porter (2007:122) berpendapat bahwa dengan memiliki biaya rendah akan membantu perusahaan mendapatkan laba diatas rata-rata dan memberikan perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing karena biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapatkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka dari persaingan.

Posisi biaya yang lebih rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk atau jasa pengganti, sehingga posisi biaya rendah dapat melindungi perusahaan dari lima kekuatan persaingan karena kekuatan tawar-menawar hanya akan terus mengikis laba sampai para pesaing mengalah. Investasi seperti ini merupakan prasyarat untuk mempertahankan posisi biaya rendah .

2. Strategi diferensiasi

Strategi ini adalah strategi untuk mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dengan menciptakan suatu produk atau jasa baru yang dirasakan oleh seluruh industri sebagai sesuatu yang unik. Pendekatan ini bukan hanya untuk meningkatkan mutu fisik dari produk atau jasa saja, tetapi juga dapat menciptakan nilai tertentu bagi pembeli.

Strategi ini merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan keuntungan di atas rata-rata dalam suatu industri, karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk lima kekuatan persaingan meskipun caranya berbeda dengan strategi keunggulan biaya menyeluruh. Penggunaan strategi ini bukan berarti bahwa perusahaan mengabaikan faktor biaya, tetapi biaya bukanlah target utama.

Diferensiasi terkadang akan menghambat pencapaian tujuan untuk memperoleh bagian pasar yang tinggi, karena hal ini dapat mengakibatkan produk yang dihasilkan eksklusif dan tidak semua pelanggan mampu atau mau membayar dengan harga yang lebih tinggi.

3. Strategi fokus

Strategi generik yang terakhir adalah fokus, memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik.

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

Strategi fokus ini meskipun untuk tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan strategi ini, sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut ditarget pasarnya yang lebih sempit.

2.1.3 Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David (2012:6) proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

2.1.3.1 Formulasi strategi

Tahap memformulasikan strategi antara lain menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai.

2.1.3.2 Implementasi strategi

Tahap mengimplementasikan strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan modal, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

Mengimplementasikan strategi sering disebut sebagai "*action stage*" dari manajemen strategis. Pengimplementasian strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menterjemahkan strategi yang sudah diformulasikan menjadi aksi.

2.1.3.3 Evaluasi strategi

Tahap mengevaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu untuk mengetahui ketika ada strategi yang sudah diformulasikan tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi memiliki tiga aktivitas yang

fundamental, yaitu mereview faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa, dan mengambil langkah korektif.

2.1.4 Jenis-jenis Strategi Alternatif

Strategi alternatif menurut David (2012:251):

1. Integrasi ke depan, memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributornya atau peritel.
2. Integrasi ke belakang, mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
3. Integrasi horizontal, mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.
4. Penetrasi pasar, mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik.
5. Pengembangan pasar, memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.
6. Pengembangan produk, mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.
7. Diversifikasai terkait, menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan.
8. Diversifikasi tak terkait, menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan.

9. Penciutan , pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
10. Divestasi, penjualan satu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
11. Likuidasi, penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

2.1.5 Pengertian Keunggulan Bersaing

Kunci utama dalam memenangkan persaingan adalah dengan memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui penyampaian produk dan jasa yang berkualitas dengan harga bersaing. Untuk merancang penawaran pasar yang menghantarkan nilai lebih dari pada pesaing yang berusaha memenangkan pasar yang sama, perusahaan harus memahami pelanggan dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan.

Menurut Kotler dan Keller (2010:328) penawaran tersebut disebut juga dengan keunggulan bersaing, di mana perusahaan memiliki keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen dari pada tawaran pesaing. Perusahaan perlu memahami pesaing sekaligus pelanggan melalui analisis untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut.

Keunggulan bersaing merupakan keuntungan yang diperoleh melalui penerapan strategi bersaing yang bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan pasar yang menentukan persaingan industri.

Menurut Heizer dan Render (2009:51) keunggulan bersaing adalah penciptaan suatu keunggulan yang unik atas pesaing.

2.1.6 Analisa Lingkungan Eksternal

Menurut Pearce dan Robinson (2008:16) lingkungan eksternal perusahaan terdiri atas seluruh kondisi serta kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategi dan menentukan situasi kompetitif. Model manajemen strategi membagi lingkungan eksternal dalam tiga segmen interaktif: Lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasi.

Menurut David (2012:123) faktor utama eksternal yang penting untuk mencapai tujuan jangka panjang maupun tahunan, terukur dan hierarkis dalam pengertian bahwa beberapa akan berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan dan yang lain akan berfokus pada area fungsional atau divisional tertutup. Faktor eksternal paling penting harus dikomunikasikan dan didistribusikan secara luas dalam organisasi baik peluang maupun ancaman dapat menjadi faktor eksternal utama. Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang semakin keras. Untuk memahami lingkungan umum, perusahaan melibatkan diri dalam suatu proses yaitu sebagai analisis lingkungan eksternal. Faktor –faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal adalah:

1. Faktor ekonomi

Menurut Pearce dan Robinson (2008:112-113) faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian di mana suatu perusahaan beroperasi, karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, maka setiap

perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya

2. Faktor sosial, budaya, demografi, dan lingkungan

Menurut Purwanto (2006:86-87) penduduk di negara berkembang memiliki komposisi penduduk yang cenderung masih muda, hal ini menguntungkan karena pangsa pasar yang besar dan pekerja yang murah. Faktor sosial ekonomi terpusat pada nilai dan sikap orang, pelanggan dan karyawan yang dapat mempengaruhi strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa.

3. Faktor politik, pemerintah, dan hukum

Menurut Umar (2003) arah kebijakan, dan stabilitas politik pemerintah dan hukum menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang adalah stabilitas pemerintah, dengan sistem perpajakan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, undang-undang tentang lingkungan, dan perburuhan.

4. Faktor teknologi

Menurut Pearce dan Robinson (2008:118) kekuatan teknologi untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif

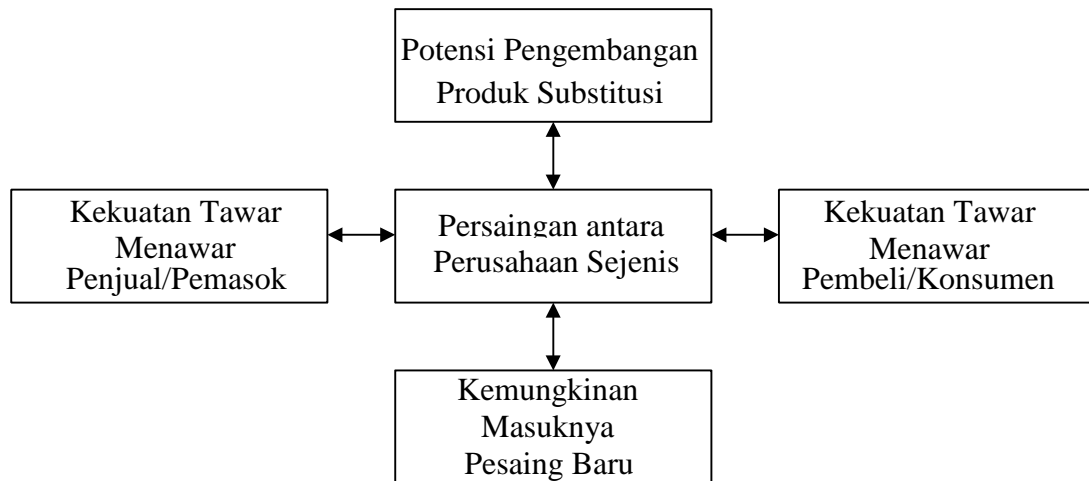
dapat menciptakan kemungkinan akan produk baru atau akan perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran.

5. Lingkungan industri

Porter dalam David (2006: 130), hakikat persaingan suatu industri ini dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu:

1. Kemungkinan masuknya pesaing baru
2. Persaingan antar perusahaan dalam industri
3. Potensi pengembangan produk substitusi
4. Kekuatan tawar menawar penjual/pemasok
5. Kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen.

Pemahaman tentang hakikat dan dampak lima hal tersebut sangat penting bagi para pengambil keputusan strategis dalam perusahaan, bukan hanya agar mereka mampu merumuskan strategi, misi, dan kebijakan yang tepat, akan tetapi agar mereka juga mampu memanfaatkan peluang yang timbul di masa yang akan datang. Akan lebih mudah jika dilihat Gambar 2. untuk memahaminya.



Gambar 2. Model Lima Kekuatan Porter

Sumber: David (2006:131)

1. Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru

Masuknya pesaing baru menambah ketat persaingan yang telah ada, hal itu terjadi karena pesaing yang masuk mungkin melihat celah dimana pangsa pasar masih dapat diperoleh mungkin dengan cara merebut pangsa pasar ataupun dengan mengisi pangsa pasar yang belum terisi oleh produsen yang telah ada. Ketika itu pangsa pasar akan terbagi karena adanya perusahaan sejenis yang masuk kedalam industri tersebut, sehingga merupakan ancaman bagi produsen yang ada.

2. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Perusahaan-perusahaan sejenis yang telah ada akan saling bersaing dalam merebut pelanggan, para perusahaan akan menggunakan strategi-strategi bersaing seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi dan meningkatkan iklan. Ini dilakukan karena persaingan antar perusahaan sejenis merupakan ancaman yang terbesar diantara lima kekuatan kompetitif.

3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi Baru

Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk substitusi, misalnya minuman teh untuk menggantikan minuman kopi, menggunakan kendaraan mobil dan kendaraan sepeda motor sebagai gantinya. Tekanan persaingan akibat adanya produk substitusi semakin bertambah ketika harga produk substitusi relatif murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain rendah. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah di ukur dari seberapa besar pangsa pasar yang direbutnya dan rencana perusahaan produk substitusi tersebut untuk meningkatkan kapasitas serta penetrasi pasar.

4. Kekuatan Tawar-menawar Penjual atau Pemasok

Para pemasok dapat berada pada posisi tawar menawar yang kuat, dalam arti mereka dapat menaikkan harga bahan yang dipasoknya atau menurunkan mutu bahan yang diperlukan pelanggannya. Dengan demikian, perusahaan pemasok memiliki kekuasaan yang besar apabila: pemasok mendominasi penguasaan atau pemilikan bahan mentah tertentu bahan baku atau mentah tersebut sulit dicari substitusinya karena berkaitan langsung dengan spesifikasi produk tertentu, dan industri tertentu tidak merupakan pelanggan penting dari pemasok.

5. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli atau Konsumen

Para konsumen menjadi lebih kuat apabila berbagai kondisi tertentu terpenuhi seperti: terkonsentrasi pada suatu lokasi tertentu dan membeli produk yang diperlukan dalam jumlah besar, pertimbangan harga produk yang dibeli tidak menjadi pertimbangan utama, produksi substitusi yang manfaatnya relatif sama tersedia di pasaran, produk

yang dihasilkan oleh industri tidak penting bagi pembeli, semakin banyak perusahaan yang menghasilkan produk serupa sehingga pembeli mempunyai banyak pilihan, dan untuk pembeli individual, penghasilan yang meningkat akan meningkatkan daya beli mereka dengan orientasi tertuju pada mutu, bukan harga. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus, memberikan harga khusus, kualitas yang baik.

2.1.7 Analisa Lingkungan Internal

Menurut David (2012:178) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:

a. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staf dan pengendalian.

b. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran: (1) analisis pelanggan, (2) penjualan produk/jasa, (3) perencanaan produk dan jasa, (4) penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, dan (7) analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi ini akan membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dijadikan ukuran tunggal terbaik dalam menentukan posisi persaingan. Kondisi keuangan perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

d. Produksi dan operasi

Produksi dan operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output yang berupa barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan input, proses dan output.

2.1.8 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Perumusan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menggunakan matriks EFE dan IFE yang merupakan matrik faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam suatu industri. Matriks IFE merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencanaan strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu manajer

dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David, 2012: 158).

Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut (David, 2012: 229).

2.1.9 Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks internal-eksternal merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana tiap-tiap sel merupakan kondisi langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata terimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y (David, 2012: 344).

2.1.10 Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Menurut David (2012: 327), matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan strategi SO. Jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Peluang-peluang besar terkadang muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Proses ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Pada kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin

harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

2.1.11 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan (David, 2012: 350). Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal. Sifat positif dari QSPM adalah rangkaian strategi ini dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Alat ini juga mengharuskan perencanaan strategi memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait ke dalam proses keputusan.

2.1.12 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tehrani dan Rahmani (2014)

Meneliti evaluasi strategi bersaing pada industri pabrik susu (studi kasus: pabrik susu Amoll Haraz, Iran). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis persaingan industri pabrik susu dan strategi apa yang cocok digunakan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis kompetitif berdasarkan Model Lima Kekuatan Porter.

2. Mayasari (2010)

Menganalisis lingkungan eksternal dan internal usaha sate bebek H. Syafe'i Cibeber, menganalisis posisi bersaing usaha sate bebek H. Syafe'i Cibeber, serta merumuskan alternatif strategi dan merekomendasikan prioritas strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan pada usaha sate bebek H. Syafe'i Cibeber. Metode penelitian kualitatif dengan alat analisis SWOT, Matriks EFE, IFE, IE, CPM, dan QSPM.

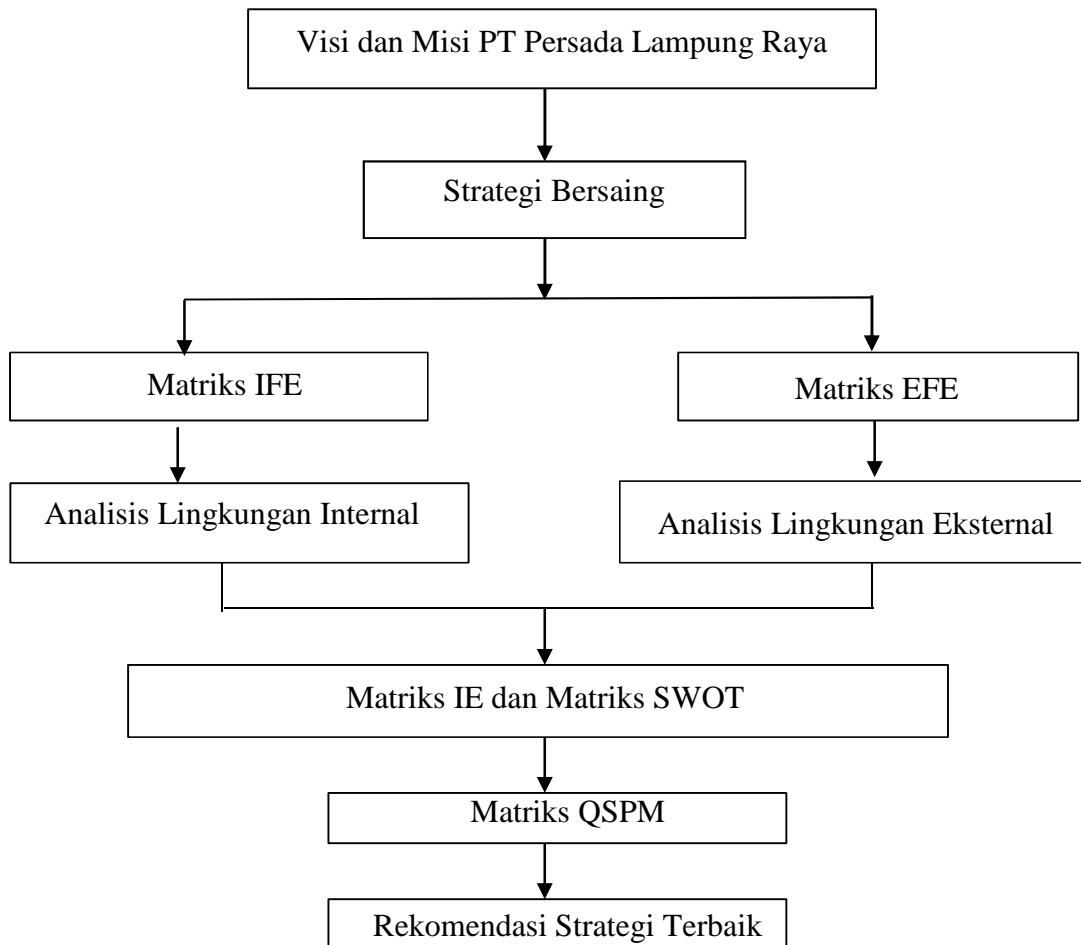
3. Purba (2010)

Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal Produk Roti Unyil Venus. mengetahui posisi bersaing bila dibandingkan dengan pesaing utamanya. merumuskan alternatif strategi yang tepat dengan memperhatikan kondisi lingkungan industri. Metode penelitian kualitatif dengan analisis SWOT, Matriks EFE, IFE, IE, dan QSPM.

4. Pandu (2010)

Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal pemasaran PT Astra Internasional Auto 2000 Bogor dan merumuskan alternatif strategi pemasaran terbaik dengan memperhatikan kondisi lingkungan perusahaan. Metode penelitian kualitatif dengan analisis SWOT, Matriks EFE, IFE, IE, dan QSPM.

2.2 Kerangka Pikir



Gambar 3. Kerangka Pikir

Sumber : David (2012)

Perkembangan bisnis otomotif di Indonesia semakin pesat, mengakibatkan tingginya persaingan antar pelaku bisnis otomotif. PT Persada Lampung Raya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri otomotif yang terdapat di Lampung. Perusahaan ini harus siap menghadapi persaingan yang semakin meningkat. PT Persada Lampung Raya memerlukan strategi bersaing yang tepat agar dapat bertahan

dan berkembang di masa yang akan datang. Strategi pengembangan ini diperlukan untuk meningkatkan penjualan produk-produk dari PT Persada Lampung Raya.

Tahapan pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi PT Persada Lampung Raya. Faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks EFE dan faktor internal dianalisis dengan matriks IFE. Total skor kedua matriks tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Kemudian dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh alternatif-alternatif strategi bersaing bagi PT Persada Lampung Raya. (David, 2012: 324).

Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan alternatif strategi yang paling tepat atau yang diprioritaskan bagi PT Persada Lampung Raya sesuai dengan kondisi lingkungan persaingan bisnis dengan menggunakan analisis QSPM. Hasil yang diperoleh melalui analisis QSPM akan menghasilkan urutan prioritas strategi-strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh PT Persada Lampung Raya. (David, 2012: 350)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Objek penelitian yang dipilih dalam penyusunan skripsi ini yaitu pada PT Persada Lampung Raya, berlokasi di Jalan Zainal Abidin Pagar Alam No. 2, Kelurahan Labuhan Ratu, Kecamatan Kedaton, Bandar Lampung.

3.2 Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2009:36) format desain penelitian kualitatif terdiri dari tiga model, yaitu format deskriptif, format verifikasi, dan format *grounded research*. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif.

3.3 Sumber Data

Menurut Arikunto (2010:22) data dalam penelitian dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Data primer, adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari narasumber secara langsung.

Narasumber dalam penelitian ini yaitu karyawan dari manajemen perusahaan yang bertugas sebagai *general manager* dan *sales head* PT Persada Lampung Raya.

b. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta dari studi pustaka. Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, SMS, foto, dan lain-lain.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Penelitian kali ini peneliti memilih jenis penelitian kualitatif maka data yang diperoleh harus mendalam, jelas dan spesifik. Sugiyono (2009:225) menjelaskan bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan atau triangulasi, menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara kepada karyawan dari manajemen perusahaan yang bertugas sebagai *general manager* dan *sales head* yang difasilitasi dengan kuesioner. Sugiyono (2009:226) menjelaskan bahwa wawancara itu sendiri dibagi menjadi tiga kelompok yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur, dan wawancara mendalam. Namun di sini peneliti memilih

melakukan wawancara mendalam, ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks, yang sebagian besar berisi pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi.

Peneliti meminta izin kepada informan menggunakan alat perekam untuk menghindari kehilangan informasi. Sebelum dilangsungkan wawancara mendalam, peneliti menjelaskan atau memberikan sekilas gambaran dan latar belakang secara ringkas dan jelas mengenai topik penelitian.

Sugiyono (2009:227) menjelaskan bahwa peneliti harus memperhatikan cara-cara yang benar dalam melakukan wawancara, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Pewawancara menghindari kata yang memiliki arti ganda, taksa, atau pun yang bersifat ambiguitas.
- b. Pewawancara menghindari pertanyaan panjang yang mengandung banyak pertanyaan khusus. Pertanyaan yang panjang hendaknya dipecah menjadi beberapa pertanyaan baru.
- c. Pewawancara mengajukan pertanyaan yang konkrit dengan acuan waktu dan tempat yang jelas.
- d. Pewawancara mengajukan pertanyaan dalam rangka pengalaman konkrit responden.
- e. Pewawancara menyebutkan semua alternatif yang ada atau sama sekali tidak menyebutkan alternatif.
- f. Wawancara mengenai hal yang dapat membuat responden marah, malu atau canggung, gunakan kata atau kalimat yang dapat memperhalus.

2. Studi pustaka

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah-majalah, jurnal-jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen yang digunakan peneliti disini berupa foto, gambar, serta data-data mengenai PT Persada Lampung Raya, seperti data sejarah, profil, produk, dan penjualan perusahaan.

3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data terdiri dari analisis deskriptif dan analisis SWOT. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM (David, 2012: 324)

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendefinisikan misi perusahaan, tujuan perusahaan, serta karakteristik produk yang dihasilkan. Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi riil perusahaan.

2. Analisis Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui

pembobotan. Sedangkan matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan menggolongkannya menjadi peluang dan ancaman perusahaan dengan melakukan pembobotan.

Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dalam matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut:

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot dari *critical succes factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode “*Paired Comparison*”. Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2, dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:
 - 1 : jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal
 - 2 : jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertikal
 - 3 : jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 6. berikut:

Tabel 6. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal

Faktor Penentu	A	B	C	D	E	...	Total	Bobot
A								
B								
C								
D								
E								
...								
Total								

Sumber : Kinneer dalam Mayasari (2010)

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$Bi = \frac{Xi}{\sum_i^n Xi}$$

di mana : Bi = bobot variabel ke-i

Xi = jumlah variable ke-i

i = 1,2,3,...,n

n = jumlah variabel

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobot ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matriks IFE-EFE.

3. Menentukan rating setiap *critical succes factors* antara 1 sampai 4, di mana untuk matriks IFE, skala nilai peringkat untuk kekuatan yang digunakan yaitu :

1 = sangat lemah	3 = kuat
2 = lemah	4 = sangat kuat

Untuk faktor-faktor kelemahan yaitu skala 1 berarti sangat kuat dan skala 4 berarti sangat lemah. Sedangkan untuk faktor strategis eksternal peluang bagi perusahaan diberi rating dengan skala yang digunakan yaitu :

1 = sangat rendah, respon kurang	3 = tinggi, respon di atas rata-rata
2 = rendah, respon sama dengan rata-rata	4 = sangat tinggi, respon superior

Untuk faktor-faktor ancaman yaitu, skala 4 berarti sangat rendah, respon superior terhadap perusahaan. Skala 1 berarti tinggi, respon kurang terhadap perusahaan.

Peringkat didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan, serta peringkat juga berdasarkan pada kondisi perusahaan.

4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matriks. Matriks IFE dan EFE diilustrasikan pada Tabel 7 dan 8.

Tabel 7. Analisis Matriks IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan :			
-			
-			
Kelemahan :			
-			
-			
Total			

Sumber: David (2012: 231)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFE (3,0 – 4,0) berarti kondisi internal perusahaan tinggi/kuat, (2,0 – 2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan (1,0 – 1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah/lemah.

Tabel 8. Analisis Matriks EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang : - -			
Ancaman : - -			
Total			

Sumber: David (2012: 160)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0) berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, rata-rata (2,0 – 2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dan lemah, (1,0 – 1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

3. Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)

Posisi perusahaan dalam industri di analisis dengan alat bantu matriks IE. Matriks ini berupa pemetaan skor total matriks IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap-tahap input. Ilustrasi matriks IE dapat dilihat pada Gambar 4. Sumbu horisontal pada matriks IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal

menunjukkan skor total EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

		Kuat	Rata-rata	Lemah
	4,0		3,0	2,0
				1,0
Tinggi	3,0	I	II	III
Sedang	2,0	IV	V	VI
Rendah	1,0	VII	VIII	IX

Gambar 4. Matriks Internal Eksternal (IE)

Sumber : David (2012: 344)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan dalam matriks IE, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi strategi utama, yaitu :

1. Strategi tumbuh dan bina (*growth and build*) yang berada pada sel I, II dan IV. Strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horisontal).
2. Strategi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*), yang berada pada sel III, V, atau VII. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini.
3. Strategi panen atau divestasi (*harvest or divest*), yang berada pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi.

Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis, yang diposisikan berada dalam atau di sekitar sel I dalam matriks IE. Nilai-nilai IFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan lemah (1,0 – 1,99). Sedangkan nilai-nilai EFE dapat dikelompokkan dalam tinggi (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan rendah (1,0 – 1,99) (David, 2006: 344).

4. Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi WT, dan strategi ST. Alternatif strategi matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 9. Langkah-langkah menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut :

1. Menuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan
2. Menuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan
3. Menuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan
4. Menuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat

resultan strategi ST dalam sel yang tepat.

8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

Tabel 9. Analisis Matriks SWOT

Internal Eksternal	STRENGTHS Daftarkan faktor kekuatan	WEAKNESS-W Daftarkan faktor kelemahan
OPPORTUNITIES-O Daftarkan faktor peluang	STRATEGI S-O Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
THREATS-T Daftarkan faktor ancaman	STRATEGI S-T Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI W-T Meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David (2012: 327)

Hasil dari matriks SWOT ini sendiri diharapkan dapat memberikan beberapa alternatif strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh pihak manajemen perusahaan agar tujuan awal dari organisasi tercapai dan kegiatan pemasaran perusahaan dapat memberikan hasil yang maksimal.

5. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Setelah mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi yang terbaik dan paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal. Penggunaan QSPM dapat

dilihat pada Tabel 10. Ada enam langkah yang harus diikuti untuk membuat QSPM yaitu:

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matriks SWOT.
2. Memberikan bobot untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.
4. Menetapkan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores - AS*) yang berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Bila tidak ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan tidak diberikan nilai (AS).
5. Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores – TAS*), kemudian mengalikan bobot dengan nilai daya tarik (AS).
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik (STAS). Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik.

Tabel 10. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Faktor-Faktor Sukses Strategi	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan -							
Kelemahan -							
Peluang -							
Ancaman -							
Total							

Sumber : David, (2006: 353)

Keterangan :

AS= *Attractiveness Scores* (Nilai Daya Tarik)

TAS = *Total Attractiveness Scores* (Total Nilai Daya Tarik)

3.6 Kredibilitas Penelitian

Setiap penelitian kualitatif harus diuji keabsahan datanya sehingga dapat dipertanggungjawabkan, karena data penelitian kualitatif dinyatakan valid apabila tidak terjadi perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang terjadi sesungguhnya pada objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2009:270-276) upaya untuk menjaga kredibilitas dalam penelitian adalah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a. Meningkatkan ketekunan

Melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, pengecekan kembali dengan manajer perusahaan apakah data yang telah ditemukan salah atau tidak.

b. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi yang dimaksud adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara.

c. Mengadakan *member check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data yaitu manajer perusahaan. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut sudah valid, sehingga semakin kredibel atau dipercaya, apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil penelitian mengenai strategi bersaing PT Persada Lampung Raya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

A. Hasil perhitungan untuk matriks IFE berdasarkan analisis lingkungan internal perusahaan yaitu 3,45 dan perhitungan matriks EFE berdasarkan analisis lingkungan eksternal perusahaan yaitu 2,96, jika dipetakan ke dalam matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran IV yaitu *growth and build*. Strategi yang tepat untuk dijalankan yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal).

B. Hasil analisis SWOT dihasilkan delapan buah strategi di mana prioritas pelaksanaan strategi tersebut diurutkan dengan menggunakan QSPM. Alternatif-alternatif strategi bagi PT Persada Lampung Raya adalah:

1. Perluasan pasar ke wilayah yang baru untuk meningkatkan volume penjualan
2. Meningkatkan kerjasama dengan lembaga pembiayaan
3. Meningkatkan kualitas layanan kepada konsumen dari penjualan sampai setelah penjualan
4. Merancang harga secara fleksibel sesuai dengan kondisi ekonomi dan politik
5. Mensponsori *local event* yang dapat meningkatkan citra perusahaan

6. Meningkatkan intensitas promosi dengan lebih menonjolkan keistimewaan produk Suzuki
7. Meningkatkan keterampilan karyawan dengan mengadakan pelatihan formal
8. Melakukan evaluasi kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan

5.2 Saran

1. PT Persada Lampung Raya sebaiknya terus meningkatkan intensitas promosi dengan lebih menonjolkan keistimewaan produk Suzuki untuk dapat membujuk dan mempengaruhi persepsi konsumen mengenai produk Suzuki.
2. PT Persada Lampung Raya sebaiknya dapat bekerja sama dengan pihak sponsor maupun mensponsori untuk mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan citra perusahaan.
3. PT Persada Lampung Raya sebaiknya dapat meningkatkan kerjasama dengan lembaga pembiayaan untuk memfasilitasi calon konsumen yang ingin melakukan pembayaran kredit.
4. PT Persada Lampung Raya diharapkan dapat meningkatkan layanan dari penjualan sampai setelah penjualan agar dapat terus menjaga hubungan baik dengan para konsumen.
5. PT Persada Lampung Raya diharapkan dapat mengembangkan keterampilan karyawan, agar seluruh karyawan bisa menjalankan pekerjaan secara efektif.
6. PT Persada Lampung Raya diharapkan dapat meningkatkan citra produk Suzuki yang berdampak harga jual kembali produk jatuh, dengan melakukan pemberian

informasi bahwa produk yang dimiliki mempunyai nilai lebih dibandingkan produk yang dimiliki para kompetitor.

7. PT Persada Lampung Raya diharapkan dapat meningkatkan intensitas pengembangan inovasi produk mengikuti perubahan teknologi bagi CEO atau pengambil keputusan di manajemen.
8. PT Persada Lampung Raya sebaiknya melakukan evaluasi kinerja dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis, untuk mengetahui perkembangan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Rineka Cipta, Jakarta.
- David, Fred R. 2006. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*.
- Heizer, Jay dan Render, Barry. 2009. *Manajemen Operasi*, Buku 1, Edisi 9. Salemba Empat, Jakarta. 714 hlm.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2011. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi, Yogyakarta. 580 hlm.
- Kotler, Philip. dan Keller, Kevin Lane. 2010. *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1, Edisi Ketiga Belas. Penerbit Erlangga, Jakarta. 376 hlm.
- Mayasari. 2010. *Strategi Bersaing Usaha Sate Bebek H. Syafe'i Cibeber*, Kota Cilegon, Provinsi Banten. Skripsi. Institut Pertanian Bogor.
- Pandu, 2010. *Analisis Strategi Pemasaran Mobil Truk Dyna Pada PT Astra Internasional Auto 2000 Cabang Bogor*. Skripsi. Institut Pertanian Bogor.
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Penerbit : Salemba Empat. Jakarta.
- Porter, Michael E. 2007. *Competitive Strategy (Strategi Bersaing)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Purba. 2010. *Strategi Bersaing Pemasaran Produk Roti Unyil Venus*, Bogor. Skripsi. Institut Pertanian Bogor
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.

Tehrani, Mohammad Bolorian dan Rahmani, Faezeh. 2014. *Evaluation Strategy Michael Porter's five forces model of the competitive environment on the dairy industri (Case Stury: Amoll Haraz Dvshh dairy company)*. Jurnal.

Umar, Husein. 2005. *Strategic Management in action*. Cetakan kelima. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.