



## FORUM KEUANGAN DAN BISNIS INDONESIA (FKBI)

### *Is Good Governance Good For Business?*

<http://fkbi.event.upi.edu> - <http://proceedings.upi.edu/index.php/FKBI>



## **Analisis Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan Industri**

**Emil Salim<sup>1</sup>, Robby Dharma<sup>2</sup>, Letnan Dalimunthe<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia  
YPTK, Padang, Indonesia<sup>1</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia  
YPTK, Padang, Indonesia<sup>2</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia  
YPTK, Padang, Indonesia<sup>3</sup>

**Abstract.** *The purpose of this study is to analyze the Marketing Strategy in Facing Industrial Competition (Case Study of Suzuki Motorcycle Dealers in the City of Padang). This research uses a combination of strategy analysis methods, namely by using SWOT (SWOT Analyze) analysis tools, Matrix Space and Boston Consulting Group (BCG) to analyze internal and external factors and what strategies are right applied by dealers - Suzuki dealers in Padang City. Based on the results of the study, a number of strategic recommendations are expected to be obtained later dealers - dealers in the city of Padang in particular are able to compete with other similar competitor dealers namely by means of relying on aggressive strategies to take advantage of internal opportunities, overcome internal weaknesses and avoid external threats including being able maintain and improve product quality, develop targets or market segments, increase promotion to increase the number of sub dealers.*

**Keywords.** *Industrial Competition; Marketing Strategy; SWOT and BCG.*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan Industri (Studi Kasus Pada Dealer Sepeda Motor Suzuki di Kota Padang). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan menggunakan penggabungan metode analisis strategi yaitu dengan menggunakan alat analisis SWOT (SWOT Analyze), Matrix Space dan Boston Consulting Group (BCG) untuk menganalisis faktor internal dan eksternal serta strategi apa yang tepat diterapkan oleh dealer-dealer Suzuki di Kota Padang. Berdasarkan hasil penelitian maka didapatkanlah beberapa rekomendasi strategi yang diharapkan nantinya dealer-dealer yang ada di kota Padang khususnya mampu bersaing dengan dealer pesaing sejenis lainnya yaitu dengan cara tentunya dengan mengandalkan strategi yang agresif untuk memanfaatkan peluang internal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal diantaranya mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk, mengembangkan target atau segmen pasar, meningkatkan promosi menambah jumlah sub dealer.

**Kata kunci.** Persaingan Industri; Strategi Pemasaran; SWOT dan BCG.

**Corresponding author.** Email: [emil\\_salim@upiyptk.ac.id](mailto:emil_salim@upiyptk.ac.id), [robby\\_erwinhrp5@gmail.com](mailto:robby_erwinhrp5@gmail.com)

**How to cite this article.**

Copyright©2019. Published by Program Studi Akuntansi. FPEB. UPI.

## PENDAHULUAN

Indonesia tidak hanya sebagai negara ketiga terbesar di dunia setelah China dan India untuk potensi pasar sepeda motor, tetapi juga menjadi salah satu basis produksi bagi produsen otomotif kelas dunia. Hal ini mendorong pemerintah untuk fokus memprioritaskan pengembangan industri kendaraan sesuai dengan implementasi peta jalan Making Indonesia 4.0. “Disaat Indonesia mengalami defisit neraca perdagangan, sepeda motor justru memberikan kontribusi yang signifikan dengan total nilai ekspor dari CBU, CKD dan komponen sebesar USD1,2 miliar pada tahun 2017. Sementara, ekspor sepeda motor hingga bulan September 2018 mencapai 450 ribu unit. “Untuk terus mendorong peningkatan ekspor, industri otomotif kita harus melakukan reorientasi dalam menjadikan pasar domestik sebagai base load untuk ekspor,” tegas Menperin (<http://www.kemenperin.go.id>).

Ditargetkan ekspor sepeda motor bisa mencapai 10 persen dari total produksi. Ini sesuai dengan sasaran dari pelaksanaan Making Indonesia 4.0 yang sedang dikembangkan oleh pemerintah.

Pasar skuter matik (skutik) premium di Tanah Air bakal semakin sengit dalam beberapa waktu ke depan. Saat ini, memang hanya dua pabrikan besar yang bermain, yaitu PT Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (YIMM) dengan NMax dan juga PT Astra Honda Motor (AHM) dengan PCX. Namun, ada satu pabrikan yang memang digadagadag bakal menghadirkan pesaing untuk Yamaha NMax dan Honda PCX, yaitu PT Suzuki Indomobil Sales (SIS). Kehadiran skutik premium dari pabrikan berlambang huruf 'S' ini, memang bukan isu baru, tapi hingga saat ini peluncuran model tersebut masih tertutup sangat rapat, dengan hal ini tentu menjadi sebuah harapan bagi Suzuki agar mampu bersaing dengan Yamaha dan Honda.

**Tabel 1.** Data AISI Januari 2019  
Penjualan Sepeda Motor di Indonesia

| Pabrikan     | Terjual (Unit)      | Persentase  |
|--------------|---------------------|-------------|
| Honda        | 345.957 unit        | 71,69 %     |
| Yamaha       | 122.989 unit        | 25,48%      |
| Kawasaki     | 7.509 unit          | 1,55%       |
| Suzuki       | 6.051 unit          | 1,25%       |
| TVS          | 31 unit             | 0,006%      |
| <b>Total</b> | <b>482.537 unit</b> | <b>100%</b> |

Sumber : <https://bmspeed7.com/>

Berdasarkan **Tabel 1.** dapat dilihat bahwa dari penjualan pada januari 2019, Honda masih berada pada pabrikan dengan penjualan teratas dengan penjualan mencapai 345.957 unit diikuti dengan Yamaha 122.989 unit, Kawasaki 7.509 unit. Sementara Suzuki berada di posisi ke empat dengan menjual mencapai 6.051 unit dan terakhir TVS hanya 31 unit. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan

masih didominasi oleh Honda dan Yamaha, sementara Suzuki masih saja menjadi “*Market Followers*” dalam bidang industri sepeda motor. Maka ini merupakan suatu pekerjaan rumah yang seharusnya segera diperbaiki oleh PT. Suzuki Indomobil Motor selaku produsen sepeda motro merek Suzuki di Indonesia agar mampu bersaing dengan Honda dan Yamaha.

**Tabel 2.** Data Penjualan 2013 - 2017  
PT. Sejati Unggul Persada (Dealer Resmi Suzuki)

| Tahun        | Terjual (Unit)     | Persentase  |
|--------------|--------------------|-------------|
| 2013         | 7.202 unit         | 12,85 %     |
| 2014         | 15.356 unit        | 27,40%      |
| 2015         | 11.918 unit        | 21,27%      |
| 2016         | 9.003 unit         | 16,06%      |
| 2017         | 12.548 unit        | 22,39%      |
| <b>Total</b> | <b>56.027 unit</b> | <b>100%</b> |

Sumber : PT. Sejati Unggul Persada

Begitu rendahnya penjualan sepeda motor merek Suzuki terjadi di Sumatera Barat khususnya di Kota Padang, yang senantiasa selalu mengalami fluktuasi volume penjualan. Salah satu yang dianggap menjadi penyebabnya adalah persaingan yang sangat dikuasai oleh dua pabrikan jepang lainnya yaitu Honda dan Yamaha. Penjualan sepeda motor merek Suzuki di kota Padang berdasarkan sampel dari pada PT. Sejati Unggul Padang juga tidak mengalami peningkatan yang signifikan atau cenderung fluktuatif. Oleh sebab itu maka diperlukan strategi bersaing yang diharapkan mampu meningkatkan daya saing Suzuki dalam penjualan sepeda motor.

## KAJIAN LITERATUR

Ismail Solihin menyatakan (2012:17) bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, mencangkup juga penetapan berbagaiarah tujuan dan untuk memastikan bahwa tujuan tersebut dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisi yang ampuh apabila digunakan dengan tepat telah diketahui pula secara luas bahwa “SWOT merupakan akronim untuk kata-kata strengths (kekuatan), weaknesses (kelemahan), opportunities (peluang) dan threats (ancaman) Kuncoro

(2016). Matrik BCG diciptakan oleh Boston Consulting Group (BCG) yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik cash-flownya, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matriks BGC juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran (M. Gurel, E. & Tat, 2017)

## METODE PENELITIAN

Keunikan pada penelitian ini penulis menggunakan penggabungan metode analisis strategi yaitu dengan menggunakan alat analisis SWOT ( SWOT Analyze), Matrix Space dan Boston Consulting Group ( BCG ) untuk menganalisis faktor internal dan eksternal serta strategi apa yang tepat diterapkan oleh dealer - dealer Suzuki di Kota Padang. [6] [9] [13] Diharapkan nantinya dealer tersebut mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada untuk dapat meningkatkan penjualan dimasa yang akan datang. Penelitian ini dilakukan di Pada PT. Sejeati Unggul Persada sebagai sampel dari dealer resmi penjualan sepeda motor merek Suzuki di kota Padang, pada tanggal 3 Januari sampai dengan 22 Februari 2019. Batasan masalah penelitian ini hanya membahas mengenai faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang didapatkan melalui wawancara dengan pihak terkait.

**Tabel 3.** Hasil Matriks IFE

| <b>Kekuatan</b>                    | <b>Bobot (percent)</b> | <b>Peringkat</b> | <b>Skor Total</b> |
|------------------------------------|------------------------|------------------|-------------------|
| 1. Memiliki akselerasi yang cepat  | 0,14                   | 4                | 0,56              |
| 2. Desain memikat dan modis        | 0,10                   | 3                | 0,30              |
| 3. Irit Bahan Bakar                | 0,10                   | 3                | 0,30              |
| 4. Harga produk bersaing           | 0,06                   | 3                | 0,18              |
| 5. Memiliki Produk Unggulan        | 0,07                   | 3                | 0,21              |
| 6. Lokasi Dealer yang strategis    | 0,11                   | 3                | 0,33              |
| <b>Kelemahan</b>                   |                        |                  |                   |
| 1. Harga spare part yang tinggi    | 0,07                   | 2                | 0,14              |
| 2. Promosi kurang gencar           | 0,07                   | 2                | 0,14              |
| 3. Varian jenis yang kurang        | 0,07                   | 2                | 0,14              |
| 4. Citra merek lemah               | 0,07                   | 2                | 0,14              |
| 5. Kurangnya jumlah sub dealer     | 0,07                   | 2                | 0,14              |
| 6. Harga jual produk kembali lemah | 0,07                   | 2                | 0,14              |
| <b>Total</b>                       | <b>1,00</b>            |                  | <b>2,81</b>       |

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Lingkungan Internal.

Lingkungan internal membahas tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor – faktor internal yang digunakan pada penelitian berdasarkan keadaan perusahaan ini terdiri dari manajemen, pemasaran, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi. Variabel kekuatan dan kelemahan pada masing-masing faktor dapat dilihat pada **Tabel 3**.

### Analisis Lingkungan Eksternal.

Lingkungan eksternal mengarah pada faktor peluang dan ancaman. Peluang dapat mengarahkan kegiatan organisasi sedangkan ancaman, menghambat pergerakan organisasi. Faktor eksternal yang dibahas dalam penelitian ini adalah lingkungan mikro, lingkungan industri dan lingkungan makro. Variabel

peluang dan ancaman pada masing-masing faktor dapat dilihat pada **Tabel 4**.

Berdasarkan hasil dari hasil Matriks IFE di atas, diketahui bahwa faktor internal mempunyai nilai 2,81. Menurut David (2009), berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam Matriks IFE, total nilai rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. Total nilai yang jauh di bawah 2,5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan total nilai yang jauh di atas 2,5 menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara internal. PT SNL dengan total nilai rata-rata tertimbang 2,81 menunjukkan strategi perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan berada di atas rata-rata dan kondisi internal perusahaan cenderung kuat. Untuk perhitungan Matriks EFE disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.** Hasil Matriks EFE

| <b>Peluang</b>                                      | <b>Bobot (percent)</b> | <b>Peringkat</b> | <b>Skor Total</b> |
|---|------------------------|------------------|-------------------|
| 1. Kebutuhan Masyarakat terhadap kendaraan tinggi   | 0,14                   | 4                | 0,56              |
| 2. Gaya hidup konsumen yang berkembang              | 0,09                   | 3                | 0,27              |
| 3. Perkembangan teknologi informasi                 | 0,07                   | 2                | 0,14              |
| 4. Trayek angkutan umum terbatas                    | 0,08                   | 2                | 0,16              |
| 5. Kebijakan pemerintah terkait ekspor sepeda motor | 0,12                   | 4                | 0,48              |
| 6. Pertumbuhan pasar motor nasional                 | 0,10                   | 3                | 0,30              |
| <b>Ancaman</b>                                      |                        |                  |                   |
| 1. Pendetang baru yang kompetitif                   | 0,09                   | 3                | 0,27              |
| 2. Kenaikan harga BBM                               | 0,04                   | 1                | 0,04              |
| 3. Trend masyarakat cepat berubah                   | 0,07                   | 2                | 0,14              |
| 4. Kebijakan peraturan BI terhadap DP 25 %          | 0,07                   | 2                | 0,14              |
| 5. Pasar sepeda motor bebek menurun                 | 0,04                   | 1                | 0,04              |
| 6. Laju pertumbuhan pesaing sangat cepat            | 0,09                   | 3                | 0,27              |
|   | 1,00                   |                  | 2,72              |

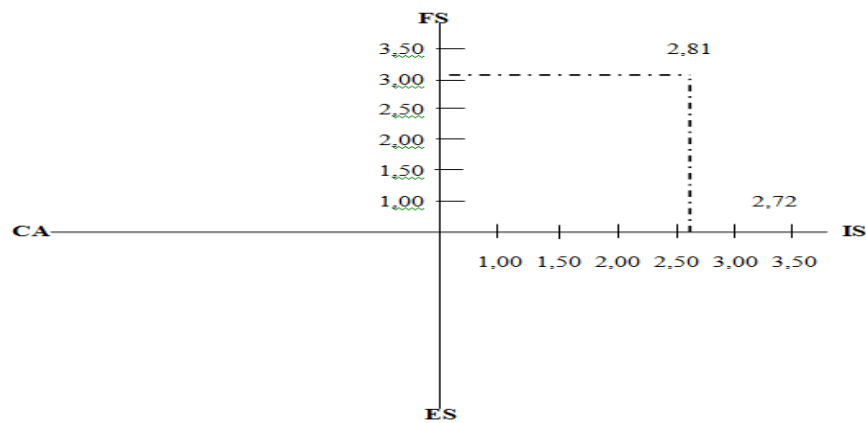
Berdasarkan hasil dari hasil Matriks EFE di atas, diketahui bahwa factor eksternal mempunyai nilai 2,72. Seperti pada matriks IFE, berapapun jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam matriks EFE, total nilai rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Walaupun nilai factor eksternal di atas rata-rata 2,5, harus tetap berupaya maksimal untuk memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan. Selanjutnya dengan menggunakan factor strategis baik internal maupun eksternal sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel EFAS dan IFAS, lalu melanjutkan tahap satu sampai dengan enam diatas. Transfer peluang dan ancaman (tahap

satu dan dua) dari tabel EFAS serta tambahkan kekuatan dan kelemahan (dari tahap ketiga dan keempat). Berdasarkan pendekatan tersebut, dapat dibuat berbagai kemungkinan alternative strategi (SO, ST, WO, WT).

Selanjutnya dilakukan analisis dengan menggunakan matriks TOWS untuk mengetahui strategi yang tepat bagi dealer Suzuki kota padang, apakah strategi pengembangan pasar, strategi integrasi horizontal, strategi pengembangan produk, dan strategi penterasi pasar. Sementara Matriks SPACE dianalisis berdasarkan faktor kekuatan keuangan, kekuatan industri, stabilitas lingkungan dan keunggulan kompetitif. Analisis Matriks SPACE dapat dilihat pada **Tabel 5.**

Tabel 5. Matriks SWOT

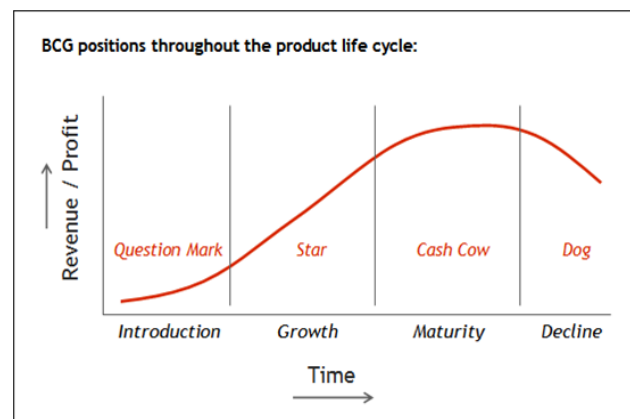
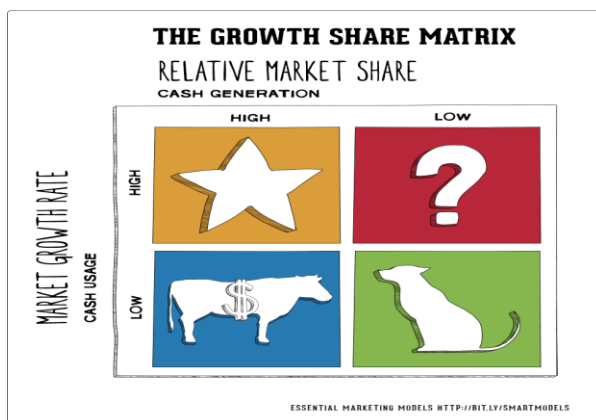
|  |   |  |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>IFAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EFAS</b></p>  | <p><b>Kekuatan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki akselerasi yang cepat</li> <li>2. Desain memikat dan modis</li> <li>3. Irit bahan bakar</li> <li>4. Harga produk bersaing</li> <li>5. Memiliki produk unggulan</li> <li>6. Lokasi dealer strategis</li> </ol> | <p><b>Kelemahan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga spare part yang tinggi</li> <li>2. Promosi kurang gencar</li> <li>3. Varian jenis yang kurang</li> <li>4. Citra merek lemah</li> <li>5. Kurangnya jumlah sub dealer</li> <li>6. Harga jual produk kembali lemah</li> </ol> |
| <p><b>Peluang :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan masyarakat terhadap kendaraan tinggi</li> <li>2. Gaya hidup konsumen yang berkembang</li> <li>3. Perkembangan teknologi informasi</li> <li>4. Trayek angkutan umum terbatas</li> <li>5. Kebijakan pemerintah terkait ekspor sepeda motor</li> <li>6. Pertumbuhan pasar motor nasional</li> </ol> | <p><b>Strategi SO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk</li> <li>2. Mengembangkan target atau segmen pasar</li> </ol>  | <p><b>Strategi WO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan Promosi</li> <li>2. Menambah jumlah sub dealer</li> </ol>  |
| <p><b>Ancaman :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendetang baru yang kompetitif</li> <li>2. Kenaikan harga BBM</li> <li>3. Trend masyarakat cepat berubah</li> <li>4. Kebijakan peraturan BI DP 25%</li> <li>5. Pasar sepeda motor bebek menurun</li> <li>6. Laju pertumbuhan pesaing sangat cepat</li> </ol>   | <p><b>Strategi ST:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalin kerjasama dan hubungan yang baik dengan pelanggan</li> <li>2. Mengembangkan daya saing</li> </ol>   | <p><b>Strategi WT:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan diskon spare part</li> <li>2. Menambah jenis varian</li> </ol>   |



Gambar 1. Matriks Space

Dari Tabel 5 dan Gambar 1 Matrik SPACE di atas, diketahui bahwa koordinat vektor arah pada sumbu x sebesar 2,72, dan pada sumbu y sebesar 2,81. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa perusahaan berada pada kuadran agresif. Pada kuadran ini, perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya. Strategi yang cocok digunakan, antara lain: penetrasi

pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, *backward intergration*, *forward intergration*, *horizontal intergration*, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal. Dilihat dari keadaan perusahaan, strategi yang bisa diterapkan: penetrasi pasar, pengembangan produk, dan *backward intergration*.



Gambar 2. BCG Matriks dan Produk Life Cycle

Berdasarkan analisis SWOT dan Matriks SPACE yang kemudian di hubungkan ke BCG matriks dan Produk Life Cycle dapat disimpulkan bahwa saat ini produk merek Suzuki berada pada level Star atau jika dihubungkan dengan produk life cycle berada pada tingkatan Growth, maka diperlukan inovasi dan investasi besar agar mampu meningkatkan penjualan produk.

## SIMPULAN

Kekuatan utama dealer Suzuki yang ada di kota padang terletak pada akselerasi kecepatan produk, desain produk, irit bahan bakar, mempunyai produk unggulan dan lokasi yang strategis. Berdasarkan Matriks IFE, diperoleh total skor sebesar 2,81. Nilai tersebut menandakan bahwa perusahaan sudah mempunya strategi yang relatif baik dalam mengantisipasi kelemahan internal dan mengoptimalkan kekuatan yang ada.

Sedangkan untuk Matriks EFE, diperoleh total skor sebesar 2,72. Nilai tersebut menandakan bahwa perusahaan sedikit mampu dalam mengatasi hambatan-hambatannya. Perusahaan juga mempunyai kemampuan yang relatif baik untuk meraih peluang yang ada. Selanjutnya hasil pengolahan data-data dan informasi menggunakan matriks TOWS dapat diketahui bahwa perusahaan sebaiknya menggunakan strategi pengembangan pasar, strategi integrasi horizontal, strategi pengembangan produk, dan strategi penetrasi pasar. Hasil pengolahan data Matriks SPACE diketahui bahwa alternatif strategi yang baik untuk adalah strategi intensif, yakni strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan integrasi horizontal. Dari hasil studi tentang perumusan strategi yang telah dipaparkan pada penelitian ini, diharapkan akan turut mendorong kajian lebih mendalam tentang bidang manajemen strategi, khususnya dalam bidang perumusan strategi perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Felia, F. (2016). Analisa Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri. *Agora*, 4(2), 250-258.
- Istanto, Y. (2010). Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan Positioning Terhadap Kinerja (Survey Pada Koperasi Serba Usaha di Kabupaten Sleman Yogyakarta). *Bulletin Ekonomi*, 8(2), 124-135
- Kuncoro, E. A. (2010). Analisis Perumusan Strategi Bisnis pada PT Samudera Nusantara Logistindo. *Binus Business Review*, 1(1), 169-184.
- Supranoto, M. (2009). *Strategi menciptakan keunggulan Bersaing produk melalui orientasi pasar, Inovasi, dan orientasi kewirausahaan Dalam rangka meningkatkan kinerja Pemasaran (Studi empiris pada: Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di kota Semarang)* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS DIPONEGORO).
- Susilawati, W. Analisis Strategi Pemasaran PT Volare Network Pontianak sebagai Upaya Menghadapi Persaingan dalam

Industri Radio di Pontianak. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(3).

- Syarifah, L. (2018). *Strategi Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (Kbih) Al Wardah Purwokerto Dalam Meningkatkan Kualitas Bimbingan Ibadah Haji Tahun 2018* (Doctoral dissertation, IAIN).
- Tafti, S. F., Jalili, E., & Yahyaeian, L. (2013). Assessment and Analysis Strategies according to Space matrix-case study: petrochemical and banking industries in Tehran Stock Exchange (TSE). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 893-901.
- Wicaksono, A. (2017). Strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT tanpa skala industri pada PT X di Jakarta. *Jurnal Manajemen industri dan logistik*, 1(2), 192-201.

<http://www.kemenperin.go.id>.

<https://bmspeed7.com/>