

**ANALISIS STRATEGI BISNIS DALAM PENINGKATAN *COMPETITIVE ADVANTAGE* PADA ASTRA DAIHATSU LAMPUNG
(Studi kasus PT Astra Daihatsu Lampung)**

***ANALYSIS OF STRATEGIC BUSINESS IN IMPROVING COMPETITIVE ADVANTAGE IN ASTRA DAIHATSU LAMPUNG
(Case Study on PT Astra Daihatsu Lampung)***

¹Friaji Raka Mahesa, ²Risris Rismayani, S.MB., S.Pd., MM., ³HA Romadhon, Drs., MM., CTP.
^{1,2,3}Prodi S-1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom
e-mail: ¹friajirakamahesa@yahoo.co.id, ²risrisrismayani@gmail.com, ³imtromadhan@gmail.com

Abstrak

Persaingan bisnis di bidang otomotif yang semakin ketat membuat PT. Astra Daihatsu Motor yang merupakan Agen Tunggal Pemegang merk (ATPM) mobil Daihatsu di Indonesia membuka unit sales dan operationnya di tiap provinsi di Indonesia, seperti Astra Daihatsu Lampung sebagai contohnya. Untuk mendapatkan pelanggan dan market-share yang baik di pasar industry otomotif, Astra Daihatsu Lampung diharuskan untuk memiliki *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) yang mendukung strategi bisnis yang dijalankan.

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis strategi bisnis yang dijalankan oleh Astra Daihatsu Lampung dengan melihat dari *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) yang dimiliki dealer, dimana *competitive advantage* dibagi dalam tiga kelompok yaitu *cost advantage*, *differentiation advantage* dan *marketing advantage*.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif, dengan melakukan wawancara terstruktur pada pihak internal dan pihak eksternal Astra Daihatsu Lampung untuk mendapatkan sumber data. Metode dalam pengolahan data menggunakan *tools competitive position index* dimana akan dapat menggambarkan bagaimana *competitive advantage* yang dimiliki Astra Daihatsu Lampung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) yang dimiliki Astra Daihatsu Lampung berada pada diantara *somewhat ahead* dan *considerably ahead* dalam nilai keunggulan bersaing yang dimiliki. Artinya Astra Daihatsu Lampung dapat mempertahankan *competitive advantage* yang telah dimiliki dan juga dapat meningkatkan *competitive advantage* tersebut.

Kata kunci: strategi bisnis, *competitive advantage*, dealer mobil, industri otomotif

Abstract

The increasingly tight business competition in the automotive sector makes PT. Astra Daihatsu Motor, which is the sole agent of the Daihatsu car brand in Indonesia, opened its sales and operations units in each province in Indonesia, such as Astra Daihatsu Lampung, for example. To get customers and a good market-share in the automotive industry market, Astra Daihatsu Lampung is required to have a competitive advantage that supports the business strategy implemented.

The purpose of this research is to analyze the business strategy carried out by Astra Daihatsu Lampung by looking at the competitive advantage (dealer advantage) owned by dealers, where the competitive advantage is divided into three groups, namely cost advantage, differentiation advantage and marketing advantage.

This study uses a quantitative descriptive method, by conducting structured interviews with internal parties and external parties Astra Daihatsu Lampung to obtain data sources. The method of data processing uses tools competitive position index which will be able to describe how the competitive advantage of Astra Daihatsu Lampung.

The results of the study show that the competitive advantage possessed by Astra Daihatsu Lampung lies between somewhat ahead and considerably ahead in the value of its competitive advantage. This means that Astra Daihatsu Lampung can maintain the competitive advantage that has been owned and also can increase the competitive advantage.

Keywords: business strategy, *competitive Advantage*, car dealers, automotive industry

1. Pendahuluan

Tiap tahun dari tiap jenis kendaraan bermotor di Indonesia mengalami peningkatan^[1] hal ini berkesinambungan dengan jumlah pembelian mobil di Indonesia^[2]. Kemudian didapatkan pula data *market share* penjualan mobil di Indonesia^[3] dan grafik pembelian mobil di Indonesia^[4]. Dilihat dari jumlah peningkatan kendaraan bermotor dan pembelian mobil, ini maka persaingan dealer kendaraan khususnya mobil tergolong menjadi semakin ketat. Seperti yang terjadi di Provinsi Lampung. Hal tersebut dapat dilihat dari *market share brand* mobil pada bulan Januari hingga Agustus 2018 untuk provinsi Lampung^[5] dan jumlah penjualan unit mobil berdasarkan *brand*^[6]. Berdasarkan data *market share* dan penjualan unit mobil, Toyota memimpin pada urutan pertama lalu disusul oleh Honda dan Daihatsu pada urutan ketiga. Maka dari itu Astra Daihatsu Lampung sebagai salah satu pemain di industri otomotif dan Agen Tunggal Pemegang merk (ATPM) mobil Daihatsu, harus mampu menghadapi persaingan pasar dengan melakukan peningkatan *competitive advantage* yang dimiliki berdasarkan dengan strategi bisnis yang di jalankan.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1. Dealer

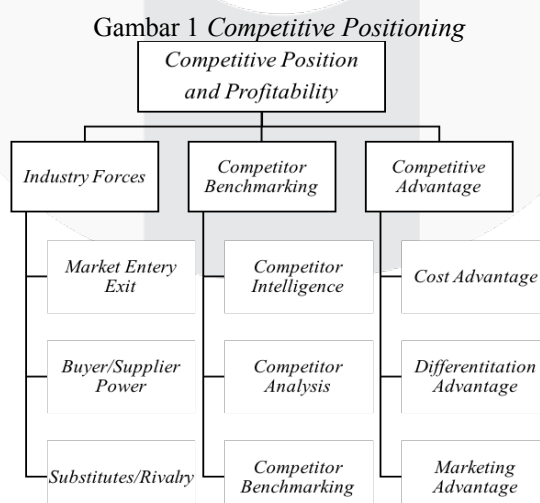
Dealer adalah badan atau perorangan yang bertugas sebagai tangan distribusi dari produsen kepada konsumen. Kata dealer berasal dari kata deal yang artinya kesepakatan. Pada perdagangan umum disebut juga sebagai agen penjualan, tetapi pada perdagangan saham atau valuta asing, disebut sebagai broker. Kata dealer bisa juga digunakan untuk menyebutkan sebuah toko mobil atau motor^[7].

2.2. Key Performance Indicator Dealer

Key performance indicator adalah indikator keuangan dan non keuangan yang digunakan organisasi untuk memperkirakan dan membentengi seberapa suksesnya mereka, dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai tujuan jangka panjang. Pemilihan indikator yang tepat digunakan untuk mengukur adalah hal terpenting. Menentukan *key performance indicator* adalah dengan membagi seluruh bisnis menjadi bagian-bagian yang sesuai dengan bagian yang mewakili dealer. Kelima divisi ini adalah *Sales Department*, *Service Department*, *Parts Department*, *Body shop* dan *Business Management*^[8].

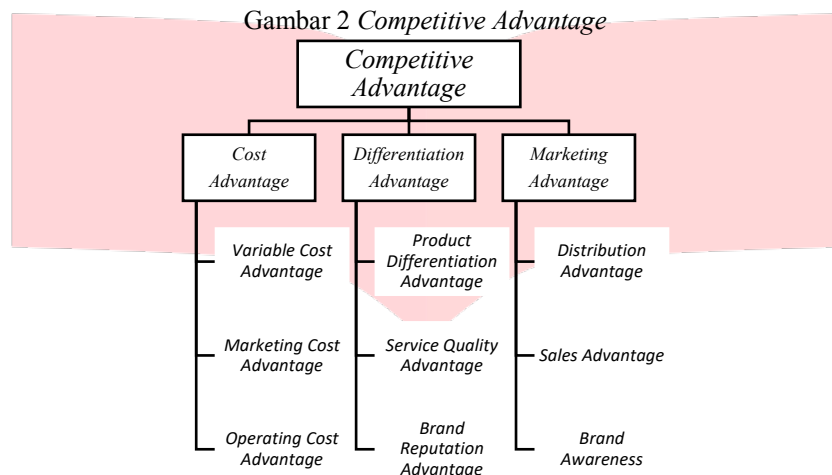
2.3. Competitive Positioning

Competitive position atau *competitive analysis* adalah aspek penting dalam melakukan strategi pemasaran dan orientasi pasar. Ada tiga dimensi utama dalam *competitive analysis* yaitu *industry force*, *competitor benchmarking*, dan *competitive advantage*. *Competitive analysis* adalah cara untuk membawa sumber sumber dari kekompetitifan untuk membantu perusahaan dalam memahami *competitive position* pada pasar^[9]. Dimensi dan kekuatan dalam *competitive position* diuraikan berdasarkan gambar berikut:



2.4. Competitive Advantage

Competitive advantage adalah segala sesuatu yang dapat dilakukan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing, ketika suatu perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan pesaing atau memiliki sesuatu yang sangat diinginkan oleh perusahaan saingannya yang bias merepresentasikan keunggulan kompetitif. Memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif adalah sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang untuk sebuah perusahaan^[10]. Terdapat tiga kelompok kategori dari faktor faktor yang mempengaruhi *competitive advantage* yaitu *cost advantage*, *differentiation advantage*, dan *marketing advantage* sesuai dengan gambar berikut:



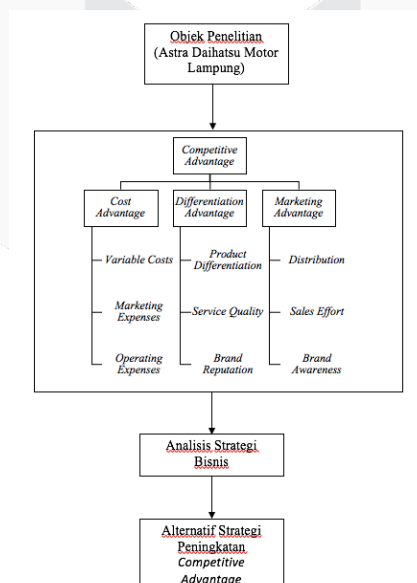
2.5. Pembulatan Angka

Pembulatan dan penaksiran merupakan materi yang mengajarkan untuk melakukan pemikiran yang menghasilkan sebuah perkiraan yang kemudian dalam kegiatan mengirangira tersebut sering dilakukan dengan cara membulatkan bilangan tersebut. Angka satuan kurang dari 5 maka pembulatannya ke bawah. Angka satuan lebih dari ataupun sama dengan 5 maka pembulatannya ke atas^[11].

2.6. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat diuraikan berdasarkan gambar berikut:

Gambar 3 Kerangka Penelitian



2.7. Metodologi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah narasumber internal dan eksternal Astra Daihatsu Lampung. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan kriteria narasumber yang telah ditetapkan sebelumnya, meliputi jajaran manajer, pelanggan, dan asosiasi dealer otomotif. Wawancara terstruktur digunakan untuk mendapatkan data. *Paired comparison analysis* dan *competitive position index* digunakan sebagai teknik analisa data.

3. Pembahasan

3.1. Hasil Penghitungan *Cost Advantage*

Penghitungan *cost advantage* didapatkan dengan melakukan rata-rata untuk bobot variabel. Kemudian dilakukan pengalihan dari bobot x nilai untuk masing-masing atribut pada dimensi; *variable cost*, *marketing cost*, dan *operating cost*. Kemudian setelah didapatkan hasil pengalihan bobot x nilai tersebut maka dilakukan penjumlahan dari total nilai atribut dari masing-masing dimensi. Hasil perhitungan tersebut dapat dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 1 Penghitungan *Cost Advantage*

Variabel	Bobot	Dimensi	Bobot	Atribut	Bobot x Nilai
<i>Cost Advantage</i>	35%	<i>Variabel Cost</i>	33.3%	Penyimpanan	15
				First in first out	17
				Sell	17
				Tenaga Kerja	18
				Harga	17.6
				Jumlah	84.6
		<i>Marketing Cost</i>	33.3%	Biaya promosi	17.6
				Media promosi	16
				Media sosial	18
				Pemasaran	32
				Jumlah	83.6
Kebutuhan Dealer	17				
Peralatan & Persediaan	17.6				
Gaji Pegawai	17.6				
Perbaikan	16				
Jumlah	87.2				

3.2. Hasil Penghitungan *Differentiation Advantage*

Penghitungan *differentiation advantage* didapatkan dengan melakukan rata-rata untuk bobot variabel. Kemudian dilakukan pengalihan dari bobot x nilai untuk masing-masing atribut pada dimensi; *product*

differentiation, service quality, dan brand reputation, dan dilakukan penjumlahan dari total nilai atribut dan rata-rata nilai dari masing-masing dimensi. Hasil perhitungan tersebut dapat dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 2 Penghitungan Differentiation Advantage

Variabel	Bobot	Dimensi	Bobot	Atribut	Bobot x Nilai	Bobot x Nilai
<i>Differentiation Advantage</i>	27.5%	<i>Product Differentiation</i>	30%	Keunggulan Produk	12	12
				Desain Produk	16	16
				Spesifikasi Produk	12	24
				Harga Produk	40	12
				Rata-rata	72	
		<i>Service Quality</i>	40%	Layanan	48	32
				Kualitas	34,8	54
				Rata-rata	84,4	
		<i>Brand Reputation</i>	30%	Reputasi	48	40
				Image produk	24	40
				Rata-rata	76	

3.3. Hasil Penghitungan Marketing Advantage

Penghitungan *marketing advantage* didapatkan dengan melakukan rata-rata untuk bobot variabel. Kemudian dilakukan pengalian dari nilai dikali dengan bobot untuk masing-masing atribut pada dimensi; *distribution, sales, dan brand awareness*. Setelah didapatkan hasil pengalian tersebut maka dilakukan penjumlahan dari total nilai atribut dan rata-rata nilai dari masing-masing dimensi. Hasil perhitungan tersebut dapat dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 3 Penghitungan Marketing Advantage

Variabel	Bobot	Dimensi	Bobot	Atribut	Bobot x Nilai	Bobot x Nilai
<i>Marketing Advantage</i>	37,5%	<i>Distribution</i>	35%	Saluran distribusi	22,5	32
				SCM	21	32
				Distribusi barang	34	16
				Rata-rata	78.75	
		<i>Sales</i>	35%	Penjualan	40	41,5
				Market Share	40	41
				Rata-rata	81.25	
		<i>Brand Awareness</i>	30%	Pengenalan merek	73	90
				Rata-rata	81.5	

3.4. Competitive Position Index

Competitive position index adalah alat ukur untuk mengukur *competitive advantage* (yang kemudian disebut sebagai *competitive position*). Faktor yang menentukan *competitive position* dikategorikan menjadi tiga dimensi yaitu : *differentiation advantage, cost advantage, dan marketing advantage*. Untuk mengisi *competitive*

posisi index langkah pertama yang dilakukan adalah mengisi *factor importance* yang didapatkan berdasarkan hasil akhir dari pembobotan variabel dengan narasumber; bobot variabel *cost advantage*, bobot variabel *differentiation advantage*, dan bobot variabel *marketing advantage*. Kemudian mengisi *relative importance* yang didapatkan dari hasil pembobotan dimensi tiap-tiap variabel; variabel *cost advantage*, variabel *differentiation advantage* dan variabel *marketing advantage*. Lalu mengisi *attractiveness rating* yang didapatkan dari penghitungan total nilai (rata-rata) pada atribut x bobot dari masing-masing atribut dalam dimensi. Dan yang terakhir mengisi *attractiveness score* yang didapatkan dari hasil pengalihan *relative importance* dengan *attractiveness rating*. Berdasarkan analisis *competitive position index* terhadap Astra Daihatsu Lampung, maka dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4 *Competitive Position Index*

Cost Advantage Factor Importance: 35 %	Relative Importance	Attractiveness Rating	Attractiveness Score
<i>Variable Cost</i>	33.3%	80	26,64
<i>Marketing Cost</i>	33.3%	80	26,64
<i>Operating Cost</i>	33.3%	90	29,97
	100%		83,25
Differentiation Advantage Factor Importance:27,5 %	Relative Importance	Attractiveness Rating	Attractiveness Score
<i>Product Differentiation</i>	30%	70	21
<i>Service Quality</i>	40%	80	32
<i>Brand Reputation</i>	30%	80	24
	100%		77
Marketing Advantage Factor Importance: 37.5 %	Relative Importance	Attractiveness Rating	Attractiveness Score
<i>Distribution</i>	35%	80	28
<i>Sales</i>	35%	80	28
<i>Brand Awareness</i>	30%	80	24
	100%		80

Berdasarkan hasil penghitungan maka didapatkan nilai *attractive score* untuk *cost advantage* sebesar 83.25, *differentiation advantage* sebesar 77 dan *marketing advantage* sebesar 80. Yang kemudian dilakukan pembulatan angka menuju puluhan terdekat^[xx]. Maka nilai *attractive score* untuk *cost advantage* menjadi 80, *differentiation advantage* menjadi 80 dan *marketing advantage* menjadi 80.

Kemudian dilakukan perhitungan dari $(Importance\ Factor_1 \times Attractiveness\ Score_1) + (Importance\ Factor_2 \times Attractiveness\ Score_2) + (Importance\ Factor_3 \times Attractiveness\ Score_3)$ untuk mengetahui nilai dan ukuran dari *competitive advantage* Astra Daihatsu Lampung. Maka *competitive advantage* pada Astra Daihatsu Lampung dapat dijabarkan dengan:

$$\begin{aligned}
 Competitive\ Position\ Index &= (Importance\ Factor\ cost\ advantage \times Attractiveness\ Score\ cost\ advantage) + (Importance\ Factor\ differentiation\ advantage \times Attractiveness\ Score\ differentiation\ advantage) + (Importance\ Factor\ marketing\ advantage \times Attractiveness\ Score\ marketing\ advantage) \\
 Competitive\ Position\ Index &= (35\% \times 80) + (27.5\% \times 80) + (37.5\% \times 80) \\
 &= (28) + (22) + (30) \\
 &= 80
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan dari *Competitive Position Index* maka didapatkan hasil 80 untuk nilai *competitive advantage* Astra Daihatsu Lampung. Dimana nilai tersebut menunjukkan *competitive advantage* ada diantara rentang berikut:

Tabel 5 Skala *Competitive Position*

Competitive Position				
Considerably Behind	Clearly Behind	Somewhat Behind	Somewhat Ahead	Considerably Ahead
0	20	40	60	100

Berdasarkan tabel diatas diatas maka *competitive advantage* Astra Daihatsu Lampung berada diantara *somewhat ahead* dan *considerably ahead* dengan nilai penghitungan sebesar 80. Artinya *competitive advantage* Astra Daihatsu Lampung berada diantara sedikit terdepan dan sangat terdepan.

4. Kesimpulan

Cost advantage Astra Daihatsu Lampung terdiri atas *variable cost*, *marketing cost*, dan *operating cost* yang memiliki faktor kepentingan 35% atas pembentukan *competitive advantage* dan penarikan nilai sebesar 83.25, dengan menunjukkan indikasi baik. *Cost advantage* pada Astra Daihatsu Lampung memiliki nilai yang sama rata dalam hal relasi kepentingan, dimana mengedepankan efisiensi biaya tenaga kerja, biaya dari media promosi, dan membayar pajak sesuai aturan.

Differentiation advantage Astra Daihatsu Lampung terdiri atas *product differentiation*, *service quality* dan *brand reputation* yang memiliki faktor kepentingan 27.5% atas pembentukan *competitive advantage* dan penarikan nilai sebesar 77, yang menunjukkan indikasi baik. *Differentiation advantage* pada Astra Daihatsu Lampung memiliki nilai yang unggul dalam relasi kepentingan untuk *service quality* yang kemudian disusul oleh *product differentiation* dan *brand reputation*. *Differentiation advantage* yang dimiliki Astra Daihatsu Lampung yaitu keunggulan dalam pemberian layanan dan kualitas kepada pelanggan yang memuaskan, perbedaan produk mobil dalam mesin yang baik serta harga yang terjangkau dibandingkan pesaing, dan reputasi serta *image* produk yang baik dalam pasar industri otomotif.

Marketing advantage Astra Daihatsu Lampung terdiri atas *distribution*, *sales*, dan *brand awareness* yang memiliki faktor kepentingan 37.5% atas pembentukan *competitive advantage* dan penarikan nilai sebesar 80, yang menunjukkan indikasi baik. *Marketing advantage* pada Astra Daihatsu Lampung memiliki nilai yang unggul dalam relasi kepentingan untuk *distribution* dan *sales* yang kemudian disusul oleh *brand awareness*. *Marketing advantage* yang dimiliki Astra Daihatsu Lampung yaitu dalam pedistribusian unit mobil dan *sparepart* yang terkontrol oleh sistem ke masing-masing kota berdasarkan jumlah *request unit*, mengadakan *Daihatsu Sales Point* (DSP) untuk pencakupan pemerataan penjualan di daerah-daerah yang jauh dari dealer utama, penargetan penjualan melalui *marketing program* yang dilakukan *salesman*, dan pengenalan merek Daihatsu melalui kegiatan CSR yang dibawahahi oleh Astra.

Competitive advantage Astra Daihatsu Lampung memiliki nilai 80 yang berada diantara diantara *somewhat ahead* dan *considerably ahead* dalam nilai keunggulan bersaing yang dimiliki. Berdasarkan perhitungan pada *Competitive Index Position* menunjukkan bahwa *marketing advantage* yang memiliki nilai kepentingan tertinggi dalam pembentukan *competitive advantage*. Artinya Astra Daihatsu Lampung dapat mempertahankan keunggulan pemasaran bahkan dapat meningkatkan keunggulan pemasaran yang telah dimiliki.

Daftar Pustaka:

- [1] Badan Pusat Statistik . (2018). *Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Jenis 1949-2016*. Tersedia : [https://www.bps.go.id/link TableDinamis/view/id/1133](https://www.bps.go.id/link_TableDinamis/view/id/1133)
- [2] Gaikindo. (2018). *Indonesia Automobile Industry Data*. Tersedia : https://files.gaikindo.or.id/my_files/?orderby=timestamp&order=desc
- [3] Gaikindo. (2018). *Interactive Data & Visualization*. Tersedia : <https://www.gaikindo.or.id/data-interaktif/>
- [4] Gaikindo. (2018). *Indonesia Automobile Industry Data*. Tersedia : https://files.gaikindo.or.id/my_files/?orderby=timestamp&order=desc
- [5] Data internal PT Astra Daihatsu Lampung (2018)
- [6] Data internal PT Astra Daihatsu Lampung (2018)
- [7] Sujatmiko, Eko. (2014). Kampus IPS. Surakarta : Akasara Sinergi Media.
- [8] Van Riel, Allard C.R, Veronica Liljander, dan Janjaap Semeijn, Pia Polsa, (2011). "EU deregulation and dealer-supplier relations in automotive distribution", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 Issue: 2. Retrived from emeraldinsight website.
- [9] Best, Roger J. (2004). *Market-Based Manajemen*. Edisi 3. New Jersey: Penerbit by Pearson Education Limited.
- [10] Best, Roger J. (2013). *Market-Based Manajemen*. Edisi 6. New Jersey: Penerbit by Pearson Education Limited.
- [11] Rosadi, Nadya. (2003). Analisis Kesalahan Siswa Kelas IV A SDN Urangagung Sidoarjo dalam Menyelesaikan Soal Pembulatan dan Penaksiran. Tersedia : <http://eprints.umsida.ac.id/531/1/4%2C40%20Nadya%20Rosadi%202003.pdf>