
STRATEGI PT. ASTRA HONDA MOTOR DALAM MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF SECARA BERKELANJUTAN

Riyandi Nur Sumawidjaja

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun
Jl. Soekarno Hatta No 448 Bandung

Email : riyandinursumawidjaja@gmail.com

ABSTRAK

Pertumbuhan industri sepeda motor di Indonesia semakin meningkat dari tahun ke tahun, dan konsumen memiliki banyak pilihan merek untuk dipertimbangkan seperti Honda, Yamaha, Suzuki, dan lain-lain. Berdasarkan penjualan Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), diketahui bahwa merek Honda mencapai pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan tertinggi selama sepuluh tahun terakhir. Strategi yang dilakukan oleh PT. Astra Honda Motor (AHM) sebagai Agen Pemegang Merek Tunggal (ATPM) menerapkan strategi *Competitive Advantage* Berkelanjutan (SCA): Strategi

penentuan posisi melalui citra produk motor Honda berteknologi tinggi, keras kepala, hemat bahan bakar, varian produk yang lebih beragam dan *Brand Global* yang terpercaya. ; Strategi distribusi melalui ruang pameran, bengkel resmi, dan gerai suku cadang tersebar di seluruh Indonesia dan cukup mudah ditemukan; Strategi harga yang menempatkan harga cukup tinggi dibandingkan kompetitor untuk menunjukkan kepemimpinan pasar dan kualitas produk Honda dengan memberikan kepastian terhadap produknya.

Kata Kunci : *Sustainable Competitive Advantage (SCA), Positioning strategies, Distribution strategies, Pricing strategy, PT. Astra Honda Motor (AHM)*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Seiring pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cukup baik dalam 10 tahun terakhir yang rata-rata sekitar 5 %, telah mendorong berbagai sektor ekonomi dan industri tumbuh cukup baik. Salah satu industri yang tumbuh baik di Indonesia adalah industri di sektor transportasi yaitu industri sepeda motor, yang selama 10 tahun ini tumbuh fluktuatif namun cukup meyakinkan, dimana dari produksi sepeda motor anggota AISI yang terdiri dari beberapa merk yaitu: Honda, Yamaha, Suzuki, Kawasaki, Bajaj, dan TVS penjualan sepeda motor seperti dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1
Penjualan Sepeda Motor Tahun 2007 – 2016

Tahun	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jumlah	4.688.263	6.215.865	5.851.963	7.368.616	8.028.267	7.137.663	7.743.879	7.867.195	6.480.155	5.931.285
Honda	2.141.025	2.874.576	2.701.279	3.416.047	4.275.212	4.092.693	4.696.999	5.051.100	4.453.888	4.380.888
Market Share %	45,67	46,25	46,16	46,36	53,25	57,36	60,65	64,20	68,72	73,85

Sumber : AISI

Sepeda motor merk Honda sudah eksis sejak tahun 1960 an berada di Indonesia, dengan segala keunggulannya, sampai saat tetap mendominasi pasar dengan market share yang semakin meningkat dan sekaligus memenuhi kebutuhan alat transportasi untuk masyarakat yang tangguh, irit dan ekonomis. Menjawab tantangan tersebut, organisasi yang berada di balik kesuksesan sepeda motor Honda di Indonesia terus memperkuat diri. PT Astra Honda Motor (AHM) sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), merupakan sinergi keunggulan teknologi dan jaringan pemasaran di Indonesia, sebuah kerja sama antara Honda Motor Company Limited, Jepang, dan PT Astra International Tbk, Indonesia. Keunggulan teknologi Honda Motor sudah diakui di seluruh dunia dan telah dibuktikan dalam berbagai kesempatan, baik di jalan raya maupun di lintasan balap.

Dalam menghadapi pasar sepeda motor di Indonesia PT Astra Honda Motor menawarkan bauran produk yang beragam yang memberikan cukup banyak pilihan bagi

konsumen sepeda motor dengan menawarkan beberapa lini produk yang terdiri dari beberapa tipe underbone (bebek), tipe skutermatic, tipe sport, dan Motor besar.

Saat ini PT Astra Honda Motor memiliki 4 fasilitas pabrik perakitan, pabrik pertama berlokasi Sunter, Jakarta Utara yang juga berfungsi sebagai kantor pusat. Pabrik ke dua berlokasi di Pegangsaan Dua, Kelapa Gading. Pabrik ke 3 berlokasi di kawasan MM 2100 Cikarang Barat, Bekasi. Pabrik ke 4 berlokasi di Karawang. Pabrik ke 4 ini merupakan fasilitas pabrik perakitan terbaru yang mulai beroperasi sejak tahun 2014.

Dengan keseluruhan fasilitas ini PT Astra Honda Motor saat ini memiliki kapasitas produksi 5.8 juta unit sepeda motor per-tahunnya, untuk permintaan pasar sepeda motor di Indonesia yang terus meningkat. Salah satu puncak prestasi yang berhasil diraih PT Astra Honda Motor adalah pencapaian produksi ke 50 juta pada tahun 2015. Prestasi ini merupakan prestasi pertama yang berhasil diraih oleh industri sepeda motor di Indonesia bahkan untuk tingkat ASEAN.

Guna menunjang kebutuhan serta kepuasan pelanggan sepeda motor Honda, saat PT Astra Honda Motor di dukung oleh 1.800 showroom penjualan, 3.600 layanan service atau bengkel AHASS (Astra Honda Authorized Service Station), serta 7.550 gerai suku cadang, yang siap melayani jutaan pengguna sepeda motor Honda di seluruh Indonesia. Industri sepeda motor saat ini merupakan suatu industri yang besar di Indonesia. Karyawan PT Astra Honda Motor saja saat ini berjumlah sekitar 20.000 orang, ditambah ratusan vendor dan supplier serta ribuan jaringan lainnya, yang kesemuanya ini memberikan dampak ekonomi berantai yang luar biasa. Keseluruhan rantai ekonomi tersebut diperkirakan dapat memberikan kesempatan kerja kepada sekitar setengah juta orang. PT Astra Honda Motor akan terus berkarya menghasilkan sarana transportasi roda dua yang menyenangkan, aman dan ekonomis sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat Indonesia.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dilatar belakang, maka dirumuskan permasalahan perusahaan sebagai berikut :

1. Bagaimana kekuatan dan kelemahan internal perusahaan AHM

2. Bagaimana peluang dan ancaman eksternal perusahaan AHM
3. Bagaimana strategi yang diterapkan perusahaan AHM

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen strategi merupakan proses yang pada intinya memilih alternatif strategi yang terbaik bagi perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan, dan perusahaan harus menjalankan manajemen strategi secara terus menerus dan harus fleksibel dengan perubahan kondisi di lapangan atau kondisi lingkungan.

Manajemen Strategi menurut Thomas L.Wheelen- J.David Hunger (2012) *Strategic management is that set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of corporation, it includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation.*

Manajemen strategi menurut William F.Glueck- Lawrence R.Jauch (2000) *Strategic management is a stream of the decisions and actions which leads to development of an effective strategy or strategies to help achieve objectives.*

Menurut Gregory G. Dees dan Alex Miller (1996) *Strategic management is process that combines three major interrelated activities : strategic analysis, strategy formulation and strategy implementation.*

Sedangkan menurut Fred R. David dan Forest R. David (2015) *Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives. As this definition implies, strategic management focuses on integrating management, marketing, finance and accounting, production and operations, research and development, and information systems to achieve organizational success.*

Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi mempunyai proses yang saling berurutan dan saling berkaitan. Tahapan utama proses manajemen strategi menurut Thomas Wheelen dan J. David Hunger yaitu:

1. Analisis lingkungan, meliputi deteksi dan evaluasi lingkungan internal dan eksternalnya.
2. Formulasi strategi, meliputi pengembangan rencana jangka panjang dengan merumuskan pernyataan misi, tujuan, strategi dan kebijakan.
3. Implementasi Strategi, merupakan proses melaksanakan strategi, mulai dengan penyusunan program, anggaran dan prosedur pelaksanaan.
4. Evaluasi dan kontrol, adalah porses mengevaluasi bagaimana strategi yang di implementasikan dan sejauh mana kinerja yang dicapainya.

Manajemen Strategi dan Keunggulan Bersaing

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing bilamana memiliki sesuatu yang lebih atas persaingan dalam menarik konsumen dan mempertahankan diri atas kekuatan pesaing yang mencoba menekan perusahaan (Hariadi, 2005). Untuk mencapai keunggulan bersaing, sebuah perusahaan harus bisa menawarkan nilai lebih atas produk daripada pesaingnya. Nilai lebih disini dapat berupa harga yang lebih bersaing atau kualitas produk yang tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan. Keunggulan bersaing memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam bersaing.

Untuk mengembangkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (*The Sustainable Competitive Advantage / SCA*) (Akker,1998), maka strategi bisa melibatkan variasi area fungsi strategi, seperti positioning strategies, pricing strategies, distribution strategies, global strategies dan lainnya. Dan setidaknya ada tiga faktor yang menjadi persyaratan lainnya untuk mengembangkan SCA dan kesuksesan strategi. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. *Basis of Competition*, faktor ini memerlukan asset dan kompetensi atau hantaran yang bernilai dan efektif.
2. *Where You Compete*, faktor ini memerlukan pemilihan target pasar produk.
3. *Whom You Compete Against*, Memilih atau menentukan kompetitor mana yang akan dihadapi dan mana yang harus dihindari.

Agar Keunggulan kompetitif berkelanjutan/ SCA efektif maka sebaiknya :

1. *Substansial*, harus cukup berbeda/ harus berbeda.
2. *Sustainable*, terhadap perubahan lingkungan dan tindakan pesaing.
3. *Leverage*, bisa menjadi pengungkit atau bisa mempengaruhi pelanggan.

Ada beberapa tindakan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan (Porter,1985) agar keunggulan kompetitif berkelanjutan/SCA bisa dicapai oleh perusahaan, ada sekurangnya 5 tindakan strategi yang bisa dipakai oleh perusahaan yaitu:

1. *Differentiation*, adanya nilai atau elemen unik yang memberikan nilai lebih (nilai superior) kepada pelanggan seperti kualitas, keandalan, kenyamanan, prestise/citra, merek, dan lain-lain.
2. *Low Cost*, Adanya keunggulan biaya secara absolut yang dimiliki perusahaan di banding pesaing, karena inovasi, skala ekonominya, kurva pembelajaran dan lainnya.
3. *Focus*, pada dibidang dimana perusahaan mempunyai keunggulan bersaing, baik pada produk, segmen pasar maupun geografis.
4. *Preemption*, menjadi pioner pada bidangnya untuk memperoleh keunggulan dibanding pesaing, dengan menciptakan inovasi.
5. *Synergy*, adalah strategi dengan menyandarkan diri pada sinergi antara dua perusahaan yang sama untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, mengurangi biaya operasi dan investasi.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif.

Unit Analisis

Unit analisis penelitian adalah PT. Astra Honda Motor (AHM)

Metode pengumpulan data

Metode Pengumpulan data adalah melalui studi dokumentasi data laporan produksi sepeda motor anggota AISI, jurnal dan artikel terkait masalah penelitian.

Analisis Data

Analisis terhadap data penelitian dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Identifikasi faktor dan analisis SWOT; (2) Analisis faktor internal (IFE matriks); (3) Analisis faktor internal (EFE matriks).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

<ul style="list-style-type: none">● Strength<ul style="list-style-type: none">○ Citra dan brand yang kuat○ Produk berkualitas tinggi○ Showroom, service station dan spare parts terdistribusi hampir diseluruh kota di Indonesia.○ Tawaran produk yang lebih beragam dan banyak pilihan○ Sumber daya manusia yang kompeten pada bidangnya	<ul style="list-style-type: none">● Weakness<ul style="list-style-type: none">○ Harga produk tinggi○ Harga spare parts termasuk cukup mahal○ Promosi kurang atraktif dan terbatas
<ul style="list-style-type: none">● Opportunities<ul style="list-style-type: none">○ Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi○ Trend masyarakat memiliki motor○ Peluang ekspor ke negara lain○ Tingginya kepercayaan masyarakat terhadap sepeda motor Honda○ Jumlah Penduduk yang besar	<ul style="list-style-type: none">● Threats<ul style="list-style-type: none">○ Krisis ekonomi○ Fluktuasi nilai tukar Rupiah○ Daya beli masyarakat yang belum membaik○ Persaingan produk yang ketat

Matriks SWOT

	Strengths	Weakness
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Citra dan Brand yang kuat ○ Produk berkualitas tinggi ○ Showroom, service station dan spare parts mudah ditemukan. ○ Tawaran produk yang lebih beragam ○ Sumber daya manusia yang kompeten 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Harga produk tinggi ○ Harga spare parts cukup mahal ○ Promosi kurang atraktif dan terbatas ○ Tidak ada brand ambassador yang mewakili citra produk
Opportunities	Strategi SO	Strategi WO
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pertumbuhan ekonomi cukup tinggi ○ Jumlah Penduduk yang besar ○ Trend masyarakat ○ Peluang ekspor ○ Tingginya kepercayaan masyarakat teknologi produk Honda 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Optimalisasi kapasitas produksi ○ Melakukan edukasi masyarakat melalui safety riding (misal ke sekolah) ○ Lebih menggiatkan ekspor ke negara lain 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Membuat produk dengan harga yang menarik ○ Edukasi pengguna tentang spare parts genuine ○ Mencari brand ambassador yang mewakili citra produk
Threats	Strategi ST	Strategi WT
<ul style="list-style-type: none"> ○ Krisis ekonomi ○ Fluktuasi nilai tukar Rupiah ○ Daya beli masyarakat yang belum membaik ○ Persaingan produk yang ketat 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menawarkan masa kredit lebih lama ○ Memperpanjang masa jaminan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menyediakan parts alternatif (KW1) ○ Promosi yang lebih gencar

Analisis Faktor Internal Perusahaan

Identifikasi faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan)

Analisis faktor internal perusahaan ditunjukkan dengan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Analisis Faktor Internal	Weight	Rating	Score
Strength			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Citra dan Merek produk yang kuat ▪ Produk yang berkualitas tinggi ▪ Showroom, Bengkel resmi dan toko parts yang tersebar diseluruh Indonesia ▪ Tawaran produk yang beragam dan banyak pilihan ▪ Kapasitas produksi yang tinggi 	0,10 0,10 0,15 0,10 0,05	4,0 4,0 3,5 3,5 3,5	0,40 0,40 0,525 0,35 0,175
Weakness			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harga produk tinggi ▪ Harga sparepart cukup mahal ▪ Promosi kurang gencar ▪ Tidak ada Brand Ambassador yang kuat mewakili citra produk 	0,15 0,15 0,10 0,10	3,00 3,00 2,50 2,50	0,45 0,45 0,25 0,25
Total	1,00		3,25

Analisis Faktor Eksternal Perusahaan

Identifikasi faktor eksternal (Peluang dan Ancaman Lingkungan Perusahaan)

Analisis faktor eksternal perusahaan ditunjukkan dengan matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Analisis Faktor Eksternal	Weight	Rating	Score
Opportunities			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertumbuhan ekonomi cukup tinggi ▪ Jumlah penduduk yang besar ▪ Trend masyarakat memiliki motor tinggi ▪ Peluang ekspor menjanjikan ▪ Tingginya kepercayaan masyarakat terhadap teknologi produk Honda 	0,10 0,10 0,10 0,10 0,10	3,5 4,0 3,5 2,5 4,0	0,35 0,40 0,35 0,25 0,40
Threats			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krisis ekonomi global ▪ Fluktuasi nilai tukar Rupiah ▪ Daya beli masyarakat yang belum membaik ▪ Persaingan produk yang ketat 	0,15 0,15 0,15 0,05	3,00 3,00 3,50 2,50	0,45 0,45 0,525 0,125
Total	1,00		3,30

Dari analisis SWOT terlihat bahwa kekuatan AHM yang dimiliki akan bisa menutupi kelemahan yang ada dan AHM cukup mampu menggunakan peluang dan mengurangi ancaman yang dihadapinya.

Sedangkan dari analisis faktor internal dengan matriks IFE didapat nilai 3,25 dengan nilai kekuatan 1,85 dan nilai kelemahan 1,40 mengindikasikan bahwa AHM dengan baik memberdayakan kekuatannya dan mampu menutupi kelemahan yang dimilikinya, sedangkan dari analisis faktor eksternal dengan matriks EFE didapat hasil nilai total 3,30 diatas nilai rata-rata tertimbang 2,5 mengindikasikan bahwa AHM merespon sangat baik peluang dan ancaman dalam industri sepeda motor. Dengan kata lain, strategi perusahaan (AHM) secara efektif dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan efek dari ancaman eksternal.

AHM telah dengan sangat baik mempertahankan keunggulan kompetitifnya secara berkelanjutan yang terlihat dari berkembangnya market share sepeda motor Honda (tabel 1) secara terus menerus walaupun penjualan sepeda motor 10 tahun terakhir naik dan turun cukup tinggi. AHM telah mampu menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang.

PT. Astra Honda Motor (AHM), untuk mempertahankan dan mengembangkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (*The Sustainable Competitive Advantage / SCA*), menerapkan strategi yaitu : *Positioning strategies* melalui citra produk motor Honda berteknologi tinggi, bandel, irit bahan bakar, varian produk lebih beragam dan Brand Global terpercaya; *Distribution strategies* melalui showroom, bengkel resmi, dan gerai spare parts yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan cukup mudah ditemukan; *Pricing strategy* yang menempatkan harga cukup tinggi dibanding pesaing untuk menunjukkan kepemimpinan pasar dan mutu produk Honda dengan memberikan jaminan atas produknya. Dan keberhasilannya terlihat dari terus meningkatnya market share sepeda motor Honda di Indonesia meskipun terjadi penurunan penjualan sepeda motor.

Kesimpulan

Dari analisis yang dilakukan terlihat bahwa faktor yang menjadi kekuatan PT. Astra Honda Motor (AHM) adalah : Citra dan Brand yang kuat, produk berkualitas tinggi,

showroom, service station dan spare parts mudah ditemukan, tawaran produk yang lebih beragam, sumber daya manusia yang kompeten. Sedangkan Kelemahan yang dirasa adalah : Harga produk tinggi, Harga spare parts cukup mahal, promosi kurang atraktif dan terbatas, tidak ada brand ambassador yang mewakili citra produk.

Sedangkan peluang yang ada yang dapat dimanfaatkan oleh PT. Astra Honda Motor (AHM) adalah : pertumbuhan ekonomi cukup tinggi, jumlah penduduk yang besar, trend masyarakat menggunakan motor, peluang ekspor, tingginya kepercayaan masyarakat teknologi produk Honda. Sedangkan tantangan yang dihadapinya adalah : krisis ekonomi, fluktuasi nilai tukar Rupiah, daya beli masyarakat yang belum membaik, persaingan produk yang ketat

PT. Astra Honda Motor (AHM), untuk mempertahankan dan mengembangkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (*The Sustainable Competitive Advantage / SCA*), menerapkan strategi yaitu : *Positioning strategies* melalui citra produk motor Honda berteknologi tinggi, bandel, irit bahan bakar, varian produk lebih beragam dan Brand Global terpercaya; *Distribution strategies* melalui showroom, bengkel resmi, dan gerai spare parts yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan cukup mudah ditemukan; *Pricing strategy* yang menempatkan harga cukup tinggi dibanding pesaing untuk menunjukkan kepemimpinan pasar dan mutu produk Honda dengan memberikan jaminan atas produknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A.(1998), *Strategic Market Management* 5th edition, John Willey and Sons, Inc. USA
- David, Fred R. And David Forest R., (2012), *Strategic Management, Concepts and Cases* 5th edition, Pearson, Global Edition
- Dees, Gregory G. And Miller Alex. (1996), *Strategic Management*, International Edition.
- Glueck, William F. And Jauch Lawrence R., (2000), *Business Policy and Strategic Management, and Integrated Approach*, by Houghton Mifli Company, USA
- Porter, Michael E., (1994), *Competitive Advantage*, Mac Millan Publishing Company Inc.

Riwayat Hidup:

Riyandi Nur Sumawidjaya, Drs., M.M. Pendidikan Terakhir S2, Sekarang menjadi Dosen Program Studi Manajemen di STIE Indonesia Membangun (INABA).