

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PENJUALAN SEPEDA MOTOR  
KAWASAKI PT. CEMERLANG MOTOR LESTARI  
DI BANDAR LAMPUNG**

***MOTOR CYCLE KAWASAKI SALES STRATEGY ANALYSIS  
OF PT. CEMERLANG MOTOR LESTARI IN BANDAR LAMPUNG***

**Sapmaya Wulan**

**Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bandar Lampung**

**Jl. ZA. Pagar Alam No. 26 Labuhan Ratu Bandar Lampung 35142. Tel. 0721-701979**

**Fax. 0721-701463 Hp. 0811798834 email: sapmaya.wulan@ubl.ac.id**

**Widyaningsih**

**Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Bandar Lampung**

**Jl. ZA. Pagar Alam No. 26 Labuhan Ratu Bandar Lampung 35142.**

**ABSTRACT**

*Problems faced by PT. Cemerlang Motor Lestari in Bandar Lampung is a fluctuation in sales volume and not achieving the target, average selling prices higher than competitors, increase average sales value less than the increase in the average cost of promotion and distribution costs, as well as market share is in a third position. The purpose of this study was to determine whether the PT. Cemerlang Motor Lestari in Bandar Lampung has been appropriately doing competitive strategy. This study uses qualitative analysis with SWOT analysis, Product Life Cycle (PLC), and Market Growth Matrix (Boston Consulting Group, BCG). Based on the SWOT analysis of four combinations of strategies (SO, WO, ST, and WT) to be held firm, but the company has not been fully carried out. This show, the company has not properly implement competitive strategy. Based on the analysis of PLC, a position the product at the stage of growth. Strategies that can be done at this stage of growth is to improve the quality of the product, multiply the characteristics and models of products, enter new market segments, and take advantage of new distribution channels, but the company has not fully implement the strategy. Based on the results of the BCG matrix analysis can be seen that the company is in position Cash Cows with 8% market growth rate and relative market share of 0.5%. It shows the company has a relatively modest market share with low growth rates. Strategies that can be done on the position of Cash Cows is a product development or product diversification but the company has not made such a strategy, meaning the company has not made a proper competitive strategy. Based on the SWOT analysis, BCG matrix and the PLC can be concluded that the PT. Cemerlang Motor Lestari in Bandar Lampung has*

*not implement competitive strategy properly. Thus, the hypothesis that PT. Cemerlang Motor Lestari in Bandar Lampung has not implement competitive strategy properly is acceptable.*

*Keywords: Competitive Strategy, SWOT Analysis, Product Life Cycle, Market Growth Matrix*

## ABSTRAK

Masalah yang dihadapi PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung adalah berfluktuasinya volume penjualan dan belum tercapainya target, harga jual rata-rata lebih tinggi dari pesaing, peningkatan nilai penjualan rata-rata lebih kecil dari peningkatan rata-rata biaya promosi dan biaya distribusi, serta pangsa pasar berada pada posisi ketiga. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung sudah melaksanakan strategi bersaing secara tepat. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dengan analisis SWOT, Siklus Hidup Produk (PLC), dan Matrik Pertumbuhan Pasar (Boston Consulting Group-BCG). Berdasarkan analisis SWOT dihasilkan empat kombinasi strategi (SO, WO, ST, dan WT) yang harus dilaksanakan perusahaan, namun perusahaan belum sepenuhnya melaksanakan. Ini menunjukkan, perusahaan belum melaksanakan strategi bersaing secara tepat. Berdasarkan hasil analisis PLC, posisi produk berada pada tahap pertumbuhan. Strategi yang dapat dilakukan pada tahap pertumbuhan adalah meningkatkan mutu produk, memperbanyak ciri dan model produk, memasuki segmen pasar baru, dan memanfaatkan saluran distribusi baru, namun perusahaan belum sepenuhnya melaksanakan strategi tersebut. Berdasarkan hasil analisis Matrik BCG dapat diketahui bahwa perusahaan berada pada posisi *Cash Cows* dengan tingkat pertumbuhan pasar 8% dan bagian pasar relatif 0,5%. Ini menunjukkan perusahaan memiliki pangsa pasar relatif sedang dengan tingkat pertumbuhan rendah. Strategi yang dapat dilakukan pada posisi *Cash Cows* adalah pengembangan produk atau diversifikasi produk. Namun perusahaan belum melakukan strategi tersebut, berarti perusahaan belum melakukan strategi bersaing secara tepat. Berdasarkan hasil analisis SWOT, Matrik BCG dan PLC dapat disimpulkan bahwa PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung belum melaksanakan strategi bersaing secara tepat. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan bahwa PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung belum melaksanakan strategi bersaing secara tepat, dapat diterima.

Kata Kunci: Strategi Bersaing, Analisis SWOT, Siklus Hidup Produk, Matrik Pertumbuhan Pasar

## PENDAHULUAN

Propinsi Lampung merupakan salah satu daerah yang memiliki potensi pasar yang cukup besar bagi bisnis di bidang transportasi, karena dengan jumlah pertumbuhan penduduk yang cukup besar dan penyebaran penduduk yang tidak merata menyebabkan kebutuhan akan alat transportasi akan

semakin besar. Sepeda motor sebagai salah satu alat transportasi alternatif yang cukup penting dan paling diminati oleh masyarakat karena tingkat keefisienan dan keefektifannya yang tinggi untuk mendukung berbagai macam kegiatan manusia di samping karena pertimbangan harga yang lebih terjangkau

dibanding alat transportasi lainnya. Sebagai produk yang memiliki target pasar penduduk berpenghasilan menengah ke atas, industri sepeda motor memiliki peluang yang cukup besar untuk memperoleh keuntungan sesuai dengan target pasar yang telah ditentukan.

Perkembangan jumlah kendaraan bermotor terus mengalami peningkatan. Di propinsi Lampung dalam 5 tahun terakhir rata-rata terdapat 114.333,2 unit kendaraan pertahun, dengan peningkatan rata-rata 15,42 % (Kepolisian Daerah Lampung, 2008). Perkembangan kendaraan bermotor cukup tinggi tersebut di satu sisi merupakan peluang untuk meningkatkan pangsa pasar, sedangkan di sisi lain menjadi tantangan bagi para produsen kendaraan sepeda motor yang ada untuk dapat merebut peluang tersebut. Perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang industri kendaraan bermotor khususnya sebagai penyalur di

samping menghadapi persaingan umum, yaitu persaingan dengan berbagai jenis alat transportasi lainnya, juga menghadapi bentuk persaingan antar perusahaan yang memproduksi dan memasarkan barang dan jasa sejenis.

Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang penyalur sepeda motor adalah PT. Cemerlang Motor Lestari yang beralokasi di jl. RA. Kartini no. 99 Bandar Lampung. Bisnis utama PT. Cemerlang Motor Lestari adalah sebagai penyalur sepeda motor Kawasaki. Dalam industri sepeda motor persaingan semacam ini terjadi antara perusahaan penyalur sepeda motor Honda, Yamaha, Kawasaki, dan Suzuki. Pangsa pasar perusahaan penyalur sepeda motor dari berbagai merek yang beredar di wilayah Lampung hingga Tahun 2008 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Pangsa Pasar Perusahaan Sepeda Motor Berbagai Merek di Wilayah Propinsi Lampung Tahun 2008.

No	Nama Perusahaan	Produk yang Dipasarkan	Pangsa Pasar
1	PT. Tunas Dwipamatra	Honda	38,36
2	PT. Lautan Teduh	Yamaha	25,79
<b>3</b>	<b>PT. Cemerlang Motor Lestari</b>	<b>Kawasaki</b>	<b>18,87</b>
4	PT. Suzuki Center	Suzuki	16,98
Jumlah			100

Sumber : Depperindag, 2008

Berdasarkan Tabel 1 di atas, menunjukkan pangsa pasar PT. Cemerlang Motor Lestari sebagai dealer sepeda motor merek Kawasaki menduduki peringkat ketiga dengan pangsa pasar sebesar 18,87%. Strategi bersaing perusahaan yang tercermin dari strategi bauran pemasaran yang telah dilaksanakan oleh perusahaan dapat dilihat pada penjelasan berikut :

**Strategi Produk.** Produk merupakan indikator utama dalam menentukan keberhasilan bisnis perusahaan. Untuk itu perusahaan dituntut untuk menguasai dan memahami berbagai bentuk dan aspek penting yang berkaitan dengan produk, seperti penentuan bentuk, penawaran secara fisik, merek, pembungkusan, daya tahan, garansi dan servis sesudah penjualan. Ada 4 macam tipe Sepeda Motor Kawasaki yang didistribusi-

kan di Lampung yaitu: Kawasaki Blitz-R 110 CC, Kawasaki ZX 130 CC, Kawasaki Ninja R150 CC, dan Kawasaki Ninja RR 150 CC. Dalam penelitian ini, penulis hanya meneliti motor Kawasaki Ninja R150 CC, karena volume penjualannya lebih besar dibandingkan dengan jenis motor lainnya yang dipasarkan.

Strategi PT. Cemerlang Motor Lestari di dalam mendukung strategi produk yang ditetapkan oleh PT. Kawaski Indonesia adalah dengan mendirikan bengkel resmi kawasaki dan pengadaan serta penyaluran spare parts asli kawasaki, baik itu pada bengkel resmi ataupun pada toko-toko yang menjual spare parts kendaraan bermotor sehingga memberi kemudahan bagi pemilik kendaraan dalam melakukan pemeliharaan dan perbaikan pada kendaraan yang dimiliki.

**Strategi Harga.** Harga merupakan salah satu faktor penentu terjadinya transaksi jual beli (pertukaran). Harga jual merupakan salah satu unsur dari bauran pemasaran yang menghasilkan penerimaan bagi perusahaan. Dengan demikian suatu perusahaan akan memperoleh keuntungan secara langsung tergantung dari penentuan harga jual yang ditetapkan. Harga jual yang ditetapkan untuk sepeda motor kawasaki didasarkan pada harga standar dari PT. Kawasaki Indonesia ditambah biaya-biaya, antara lain : 1) Pembayaran Bea Balik Nama (BBN), 2) Biaya pengiriman, 3) Aksesoris kendaraan (spion, karpet, dan sebagainya), 3) Biaya service yaitu ongkos jasa atau pemberian service gratis pada jarak 300 km dan 1500 km atau 3 bulan pemakaian pertama, 4) Biaya antar, 5) Fee untuk penyalurani. Gambaran mengenai perhitungan penetapan harga jual sepeda motor Kawasaki dapat dilihat pada Tabel 2.

PT. Cemerlang Motor Lestari menetapkan dua macam strategi harga yaitu : 1) Penetapan harga kosong (*off the road*): Harga ditetapkan tanpa memperhitungkan komponen bea balik nama, konsumen membayarkan sendiri bea balik nama kendaraannya. Waktu pengurusan BPKB tanpa pengurusan BBN adalah 4 hari terhitung saat terjadinya transaksi pembelian, 2) Penetapan harga isi (*on the road*): Harga ditetapkan dengan memperhitungkan komponen bea balik

nama (BBN) untuk memudahkan konsumen membayar bea balik nama hingga kendaraan dapat langsung digunakan. Waktu pengurusan BPKB dan STNK hingga siap pakai adalah 6 hari terhitung saat terjadinya transaksi pembelian. Perkembangan Harga Rata-rata Motor Kawasaki Ninja R150 CC dan Harga Rata-rata Pesaing Tahun 2004 – 2008 dapat dilihat pada Tabel 3.

**Strategi Promosi.** Tujuan dilakukan kegiatan promosi adalah untuk memberitahukan, meyakinkan, mengingatkan orang akan suatu produk, pelayanan, kesan, gagasan, yang pada akhirnya akan menimbulkan tindakan yang mengarah pada terjadinya transaksi jual-beli (pertukaran). Bentuk promosi yang dilakukan PT. Cemerlang Motor Lestari adalah : 1) Periklanan, berupa

pemasangan iklan di surat kabar harian Lampung post, di Yellow pages (lembar iklan pada buku telepon yang dikeluarkan oleh PT. Telkom) dan brosur, 2) Promosi Penjualan, berupa pemberian hadiah langsung seperti helm, jaket kawasaki, gantungan kunci, sarung spackboard dan jam dinding untuk setiap pembelian sepeda motor Kawasaki, 3) Penjualan perorangan ( Personal selling), dengan mengirimkan tenaga penjual untuk menawarkan dari rumah kerumah, instansi pemerintah maupun swasta, 4) Melakukan kegiatan pameran dan menjadi sponsor kegiatan sosial dari sejumlah organisasi masyarakat. Perkembangan biaya promosi yang dikeluarkan Tahun 2004 – 2008 dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 2. Perhitungan dalam Penetapan Harga Jual Sepeda Motor Kawasaki pada PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung Lampung Tahun 2008.

Komponen Harga Jual	Tipe Sepeda Motor Kawasaki							
	Kawasaki ZX-130	%	Kawasaki Ninja R150	%	Kawasaki Ninja M	%	Blitz-R	%
Harga Perolehan	8.476.500	73,39	15.500.000	72,68	14.500.000	76,21	7.876.000	70,50
Komponen biaya:								
Bea Balik nama	1.028.500	8,90	2.150.000	10,08	1.650.000	8,41	1.000.000	8,95
Ongkos Kirim	325.000	2,81	750.000	3,25	750.000	3,94	325.000	2,91
Aksesoris	345.000	2,99	825.000	3,87	625.000	3,18	345.000	3,09
Service 1	40.000	0,35	250.000	1,17	250.000	1,31	40.000	0,36
Biaya antar	85.000	0,74	350.000	1,64	350.000	1,84	85.000	0,76
Free Untuk Penyalur	1.500.000	12,99	1.500.000	7,03	1.500.000	7,88	1.500.000	13,43
Harga Jual On The Road	11.550.000	100	21.325.000	100	19.625.000	100	11.171.000	100
Harga Jual Off The Road	10.071.500	-	19.300.000	-	18.250.000	-	9.880.500	-

Sumber : PT. Cemerlang Motor Lestari,2008

Tabel 3. Perkembangan Harga Jual Rata-rata Sepeda Motor Kawasaki Ninja R150 CC dan Harga Jual Rata-rata Pesaing Tahun 2004 – 2008.

Tahun	Kawasaki Ninja R150 CC		Honda MegaPro		Yamaha Vixion	
	Harga Rata-rata (Rp)	Perkembangan (%)	Harga jual Rata-rata (Rp)	Perkembangan (%)	Harga jual Rata-rata (Rp)	Perkembangan (%)
2004	18.400.000	-	18.200.000	-	18.450.000	-
2005	18.600.000	1,10	18.450.000	1,37	18.500.000	1,10
2006	18.850.000	1,35	18.650.000	1,08	18.750.000	1,35
2007	19.100.000	1,33	18.700.000	0,27	18.900.000	0,8
2008	19.300.000	1,47	18.950.000	1,34	19.100.000	1,10
Rata-rata		1,05		0,81		0,87

Sumber:PT.Cemerlang Motor Lestari, PT.Tunas Dwipamatra, dan PT.Lautan Teduh, 2008

Tabel 4. Perkembangan Biaya Promosi

Tahun	Biaya Promosi (Rp)	Perubahan (%)
2004	36.450.000	-
2005	40.000.000	9,74
2006	43.200.000	8,00
2007	47.700.000	10,42
2008	52.000.000	9,10
Rata-rata		7,49

Sumber: PT. Cemerlang Motor Lestari, 2009

Dari Tabel 4 dapat diketahui perkembangan biaya promosi sejak tahun 2004-2008 mengalami kenaikan sebesar 7,49%, akan tetapi tidak diikuti dengan kenaikan volume penjualan.

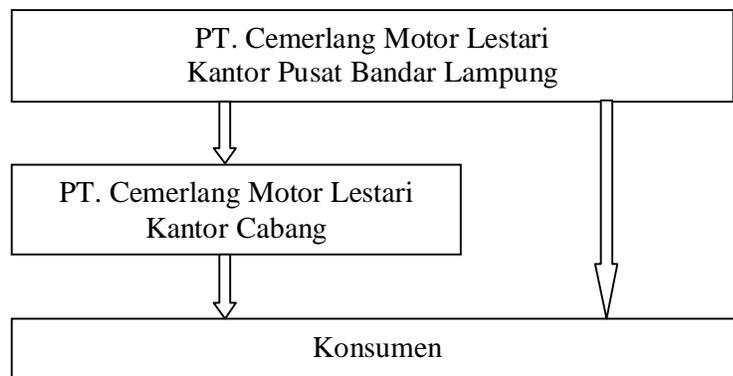
**Strategi Saluran Distribusi.** Saluran distribusi merupakan alur dari produk sehingga produk dapat sampai kepada konsumen. Keputusan mengenai saluran distribusi

merupakan salah satu keputusan yang paling penting yang dihadapi perusahaan karena saluran distribusi yang dipilih mempengaruhi keseluruhan keputusan pemasaran yang lain. Saluran distribusi yang diterapkan oleh PT. Cemerlang Motor Lestari dapat dilihat pada Gambar 1, sedangkan perkembangan jumlah biaya distribusi sepeda motor Kawaski Ninja R150 CC Tahun 2004 – 2008 disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Perkembangan Biaya Distribusi Tahun 2004 – 2008.

Tahun	Biaya Distribusi (Rp)	Perubahan (%)
2004	4.785.000	-
2005	5.380.000	5,34
2006	6.000.000	8,49
2007	6.775.000	5,88
2008	7.150.000	7,44
Rata-rata		5,43

Sumber: PT. Cemerlang Motor Lestari,2009



Sumber : PT. Cemerlang Motor Lestari, 2008

Gambar 1. Saluran Distribusi Sepeda Motor Kawasaki

Berdasarkan data pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa perkembangan biaya distribusi sepeda motor Kawasaki Ninja R150 CC sejak tahun 2004-2008 mengalami kenaikan sebesar 5,43%.

Hasil dari strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Cemerlang Motor Lestari pada variabel-variabel bauran pemasaran (produk, harga, promosi dan distribusi) menciptakan penjualan seperti yang terlihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Perkembangan Volume Penjualan Sepeda Motor Kawasaki Ninja R 150 CC di Bandar Lampung Tahun 2004 – 2008.

Tahun	Target Penjualan (unit)	Realisasi Penjualan (unit)	Pencapaian Target penjualan (%)	Perkembangan Realisasi Penjualan (%)
2004	115	99	83,48	-
2005	95	75	78,95	(8,28)
2006	97	85	87,63	11,00
2007	121	93	76,86	(12,29)
2008	130	121	93,10	21,13
Rata-rata			84,52	2,31

Sumber : PT. Cemerlang Motor Lestari, 2009

Berdasarkan data pada Tabel 6, dapat dilihat bahwa perkembangan volume penjualan sepeda motor Kawasaki Ninja R150 CC pada PT. Cemerlang Motor Lestari Tahun 2004-2008 cenderung berfluktuasi, dengan pencapaian rata-rata sebesar 84,52% per tahun, sedangkan perkembangan realisasi

penjualan mengalami peningkatan rata-rata sebesar 2,31%, Dengan demikian perusahaan belum berhasil dalam pencapaian target yang ditetapkan setiap tahunnya dengan peningkatan penjualan yang relatif kecil. Untuk melihat perkembangan nilai penjualan Tahun 2004-2008 dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Perkembangan Nilai Penjualan Sepeda Motor Kawasaki Ninja R150CC di Bandar Lampung Tahun 2004-2008

Tahun	Volume Penjualan (Unit)	Harga Jual Perunit (Rp)	Nilai Penjualan (Rp)	Perkembangan (%)
2004	99	18.400.000	1.693.728.000	-
2005	75	18.600.000	1.344.750.000	(23,42)
2006	85	18.850.000	1.602.250.000	14,86
2007	93	19.100.000	1.776.300.000	(10,86)
2008	121	19.300.000	2.335.300.000	34,48
Rata-rata				3,01

Sumber: PT. Cemerlang Motor Lestari, 2009

Berdasarkan penjelasan dan data di atas dapat diketahui masalah yang dihadapi perusahaan yaitu berfluktuasinya volume penjualan dengan pencapaian target rata-rata sebesar 84,52% dengan peningkatan realisasi penjualan rata-rata sebesar 2,31% (Tabel 6). Perkembangan harga jual rata-rata produk lebih tinggi dibandingkan pesaingnya dengan peningkatan sebesar 1,05% (Tabel 3). Perkembangan nilai penjualan berfluktuasi dengan peningkatan rata-rata sebesar 3,01% (Tabel 7), dimana peningkatan rata-rata nilai penjualan tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan peningkatan rata-rata biaya promosi yakni sebesar 7,49% (Tabel 4) dan lebih kecil jika dibandingkan dengan peningkatan rata-rata biaya distribusi yakni sebesar 5,43% (Tabel 6), serta rendahnya pangsa pasar yakni menduduki posisi ke 3 sebesar 18,87% (Tabel 1). Berdasarkan masalah tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah : Apakah Strategi Bersaing yang dilaksanakan PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung dalam kaitannya dengan penjualan sepeda motor kawasaki sudah tepat. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah strategi bersaing yang dilaksanakan PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung dalam kaitannya dengan penjualan sepeda motor kawasaki sudah tepat.

**Kerangka Pemikiran.** Sebagian besar kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan berorientasi untuk memperoleh keuntungan atau meraih laba yang maksimal. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan dihadapkan oleh pesaing-pesaing dalam memasarkan produk yang dihasilkan. Karenanya perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang efektif untuk dapat bersaing dalam pasar, sehingga mampu menghadapi tantangan dan ancaman dari pesaing, dan dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada.

**Strategi Bersaing.** Menurut Philip Kotler (1993; 401): “Strategi bersaing adalah pendekatan pokok yang digunakan dalam unit bisnis dalam mencapai sasaran yang ditetapkan, dimana tercantum keputusan pokok tentang target pasar, penempatan produk di pasar, bauran pemasaran dan tingkat biaya pemasaran yang diperlukan”. Penerapan strategi bersaing yang baik, sangat berguna bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan itu sendiri, perusahaan pesaing, supplier, konsumen, lingkungan, teknologi dan lainnya, baik secara internal maupun secara eksternal. Cara yang dapat digunakan untuk menganalisis keadaan tersebut dapat digunakan Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunity and Threats), PLC (Product Life Cycle), dan Matrik BCG (Pertumbuhan Bagian Pasar).

**Analisis Strengths, Weakness, Opportunity and Threats (SWOT).** Analisis Swot adalah suatu metode yang sangat efektif dalam memutuskan strategi pemasaran sehingga perusahaan memiliki pola persaingan yang tepat. Dengan menganalisis berdasarkan pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari perusahaan sendiri dan perusahaan pesaing dalam memasarkan produknya. Dari masing-masing faktor dilakukan penggabungan yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, mengatasi kelemahan dengan cara mengambil manfaat peluang, menggunakan kekuatan dalam rangka menghindari ancaman dan menekan kelemahan dalam rangka menghindari ancaman. Untuk menganalisis setiap keadaan tersebut dilakukan penyebaran daftar pertanyaan yang diberikan kepada perusahaan tempat penelitian dan perusahaan pesaing. Daftar pertanyaan tersebut berisikan variabel-variabel penilaian antara lain strategi produk, strategi harga, strategi distribusi, strategi promosi dan pelayanan. Tetapi terkadang perusahaan tidak mampu menghadapi strategi dan serangan-serangan

dari para pesaingnya sehingga berakibat menurunnya volume penjualan, dan terhambatnya pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Memperhatikan hal di atas, maka perusahaan dituntut untuk dari sekedar mampu di dalam memproduksi barang dan jasa yang dibutuhkan konsumen, melainkan juga harus mampu menyediakan produk yang lebih baik dipasar dibandingkan para pesaingnya. Keadaan tersebut dapat diwujudkan dengan menetapkan strategi bersaing yang tepat terutama menyangkut strategi bauran pemasaran dan hal-hal yang berkaitan dengan pesaing.

**Analisis Produc Life Cycle (PLC).** Setiap produk memiliki siklus hidup (*Produc Life Cycle-PLC*). Konsep PLC menunjukkan bahwa produk mengalami proses perkembangan sejak diluncurkan ke pasar sampai ditarik kembali atau dibiarkan dengan sendirinya sampai tidak ada lagi yang membeli (Ali Hasan, 2008; 231). Perkembangan hasil penjualan yang dikaitkan dengan perkembangan waktu, dapat dianalisa dalam siklus hidup produk serta dapat diperkirakan permasalahan yang dihadapi dalam pemasaran produknya, sehingga dapat dirumuskan rencana pemasaran produk tersebut secara lebih baik. Siklus kehidupan produk (*PLC*) terdiri dari empat tahap yaitu : Tahap pengenalan (*Introduction*), tahap pertumbuhan (*Growth*), tahap kedewasaan (*Maturity*) dan tahap kemunduran (*Decline*).

*Tahap Perkenalan*, adalah periode pertumbuhan penjualan yang lambat karena produk sedang diperkenalkan di pasar. Tidak ada keuntungan pada tingkat ini karena banyak pengeluaran untuk pengenalan produk. Tingkat pengenalan dimulai bilamana produksi baru mulai didistribusikan dan mulai dibeli. Perkenalan memerlukan waktu, sehingga kemungkinan perkembangan penjualan sangat lambat. Pada tingkat ini,

laba menjadi negatif dan rendah karena penjualan rendah dan biaya promosi tinggi serta biaya distribusi tinggi. Biaya promosi mencapai biaya tertinggi karena diperlukan untuk usaha promosi guna memperkenalkan kepada calon konsumen mengenai produk baru yang belum dikenal, mendorong percobaan produksi, dan menjamin distribusi ke toko-toko pengecer.

*Tahap pertumbuhan*, adalah periode dimana produk mulai dikenal dan diterima oleh pasar dengan cepat sehingga terdapat peningkatan laba yang terus-menerus dari waktu ke waktu. Bila produk baru mampu memenuhi pasar, penjualan mulai meningkat pesat sekali. Pembeli lama akan terus menerus membelinya, dan konsumen konvensional mulai mengikuti jejak mereka, terutama bila mulai mendengar kelebihan-nya. Pesaing baru akan memasuki pasar, karena tertarik pada kesempatan itu. Meningkatkan jumlah pesaing akan mengakibatkan meningkatnya jumlah toko penyalur, dan penjualan pabrik melonjak sekedar untuk memenuhi toko penyalur.

*Tahap Kedewasaan (Kematangan)*, adalah periode dimana produk mulai lambat perkembangannya meskipun produk telah dikenal dan diterima oleh pasar yang potensial, tetapi telah terdapat produksi pesaing yang memasuki pasar, pada tahap ini pula laba yang diperoleh cenderung menurun. Selang beberapa waktu, tahap pertumbuhan penjualan produk mulai merosot, dan produk akan memasuki tahap kematangan. Biasanya tahap ini berlangsung lebih lama daripada tahap-tahap sebelumnya dan memberi tantangan kuat bagi manajemen pemasaran. Banyak produk berada pada tingkat kematangan dalam daur hidupnya, oleh karena itu kebanyakan manajemen pemasaran produk matang. Manajer produksi tidak hanya sekedar menjalankan produksi melainkan harus mempertimbangkan serangan strategi yang baik. Strategi tersebut antara lain : 1)

Modifikasi Pasar, manajer berusaha meningkatkan konsumsi produk yang ada. Manajer mencari pemakai baru serta segmen pasar baru, 2) Modifikasi Produk, manajer produksi dapat mengubah ciri produk, seperti kualitas produk, keistimewaan atau gaya untuk menarik pemakai baru dan meningkatkan penggunaan, 3) Modifikasi Bauran Pemasaran, manajer produksi juga harus mencoba merangsang penjualan dengan mengubah satu atau lebih elemen bauran pemasaran. Harga bisa dipotong untuk menarik pembeli baru serta konsumen pesaing. Promosi penjualan yang agresif, misalnya pemberian kupon, hadiah bisa digunakan.

*Tahap Kemunduran (Keusangan)*, adalah periode dimana penjualan produk terus mengalami penurunan dan laba cenderung tidak diperoleh lagi sehingga menyebabkan kerugian. Hampir semua penjualan bentuk dan merek produk akhirnya akan menurun. Menurunnya penjualan terjadi karena beberapa hal, termasuk kemajuan teknologi, pergantian selera konsumen dan meningkatnya persaingan domestik maupun asing. Pada saat penjualan dan laba menurun, beberapa perusahaan menghilang dari pasar. Memikul produksi yang menurun bisa menjadi beban yang sangat mahal bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberi perhatian kepada produk yang sudah lama.

***Matrik Pertumbuhan Bagian Pasar (Boston Consulting Group-BCG)***. Matrik pertumbuhan bagian pasar (BCG) menggambarkan perbedaan diantara posisi pangsa pasar relatif rata-rata pertumbuhan industri. Posisi pangsa pasar relatif mendefinisikan rasio dari bagian pangsa pasar perusahaan dalam industri dengan pangsa pasar perusahaan pesaing terbesar dalam industri. Pendekatan BCG memerlukan penilaian terhadap semua penawaran organisasi dengan memakai dua dimensi, yaitu

pertumbuhan pasar dan pangsa pasar. Pertumbuhan pasar angka pertumbuhan tahunan pasar yang bersangkutan, tempat penawaran dipasarkan. Pangsa pasar relatif merupakan kinerja organisasi relatif terhadap pesaing terkenal, yang dinyatakan sebagai rasio. Tingkat pertumbuhan dalam sumbu Y rentangnya dari 0 sampai 20%, walaupun rentang yang lebih lebar dapat ditunjukkan. Jika diatas 10% termasuk tinggi. Sumbu mendatar pangsa pasar relatif 0.1 artinya volume penjualan perusahaan hanya 10% dari volume penjualan pemimpin pasar, dan 10 artinya unit terserbut memimpin pasar dengan 10 kali penjualan pesaing terdekatnya. Pangsa pasar relatif dibagi menjadi pangsa pasar tinggi dan pangsa pasar rendah, dibatasi tingkat 1,0. Pangsa pasar relatif digambarkan dengan skala logaritma, jarak yang sama menunjukkan peningkatan persentase yang sama.

Matrik pertumbuhan bagian pasar dibagi menjadi 4 (empat) jenis tipe bisnis, yaitu:

*Tanda tanya (Question Mark)*, usaha atau produk yang memiliki pangsa pasar yang rendah dalam pasar yang tinggi pertumbuhannya. Mereka memerlukan banyak kas untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Manajemen telah berfikir keras apakah tanda tanya ini dikembangkan menjadi star atau dilepas saja. Umumnya strategi yang dilakukan adalah strategi intensif misalnya : penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produksi.

*Bintang (Star)*, Usaha atau produk yang pertumbuhannya tinggi dan memiliki pangsa pasar yang besar. Usaha ini membutuhkan banyak investasi yang sangat besar supaya tumbuh secepat pertumbuhan pasar dan mampu menghadapi serangan pesaingnya. Strategi yang cocok untuk posisi tersebut adalah integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produksi setra joint venture.

*Sapi perah (Cash cow)*, Usaha atau produk yang memiliki pangsa pasar yang sedang tetapi bersaing dalam pertumbuhan industri yang rendah, disebut sapi perah karena menghasilkan kas yang berlebihan dari yang dibutuhkan. Untuk mendapatkan posisi yang kuat, perusahaan harus mengatur manajemen sebaik mungkin. Strategi yang menarik bagi sapi perah adalah dengan cara melakukan pengembangan produksi atau diversifikasi produksian.

*Anjing (Dogs)*, Usaha atau produk yang memiliki pangsa pasar sangat rendah di pasar yang tumbuh lambat, dimana manajemen harus mengambil keputusan apakah dalam posisi anjing (*dogs*) tersebut memang patut dipertahankan dengan alasan kuat atau sebaliknya ditutup. Ketika usaha atau produk berada pada posisi anjing, pengurangan merupakan strategi yang paling baik.

***Analisis Tingkat Pertumbuhan Pasar.*** Alat analisis di atas digunakan untuk mengetahui posisi produk suatu perusahaan, dengan berpedoman pada tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dapat dihitung dengan rumus. Hasil perhitungan kemudian diimplementasikan kedalam Diagram Matrik Pertumbuhan Pasar (BCG).

***Penentuan Posisi Pangsa Pasar.*** Posisi pasar adalah cara produk didefinisikan oleh konsumen menurut ciri-ciri penting tempat yang diduduki produk tersebut dalam pasar konsumen relatif terhadap produk pesaing (Kotler, 2005; 249). Perusahaan yang akan menuju pada posisi yang sama harus mencari cara untuk menetapkan produksinya secara sebagian seperti menjanjikan “Kualitas tinggi untuk harga yang lebih murah “atau“ Kualitas tinggi dengan layanan teknis yang lebih”. Pangsa pasar adalah bagian pasar yang dapat dimasuki atau dikuasai oleh perusahaan sejenis dalam

suatu pasar atau besar kecilnya volume penjualan dibandingkan dengan perusahaan sejenis dalam suatu industri. Pengertian pangsa pasar di atas telah memperlihatkan arah dari pencapaian posisi produksi dan posisi perusahaan. Penentuan posisi adalah tindakan merancang produk dan bauran pemasaran yang dapat menciptakan kesan tertentu di ingatan konsumen, sehingga dengan demikian konsumen memahami dan menghargai apa yang dilakukan perusahaan dalam kaitannya dengan para pesaingnya (Kotler, 2000 ; 408).

Posisi pangsa pasar dapat diartikan bagaimana perusahaan menempatkan rasio hasil penjualan yang telah dilakukannya terhadap penjualan yang telah dilakukan oleh pesaingnya, apakah lebih besar ataukah lebih kecil. Ada dua alasan pokok yang menyebabkan perusahaan perlu menganalisis pangsa pasar, yaitu: 1) Menentukan apakah perubahan-perubahan yang terjadi pada tingkat penjualan dan atau pangsa pasar disebabkan oleh kekuatan-kekuatan di luar pengendalian manajemen atau karena kelemahan program pemasaran perusahaan yang bersangkutan, 2) Membandingkan tingkat penampilan perusahaan terhadap rata-rata penampilan perusahaan pesaing. Pangsa pasar tergantung pada tingkat persaingan dan pergerakan siklus produksi yang berhubungan dengan strategi yang dilakukan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut : “Strategi bersaing penjualan sepeda motor yang dilaksanakan oleh PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung belum tepat”.

## METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan adalah : Data Primer yang diperoleh langsung dari objek penelitian dan Data Sekunder yang diperoleh dari sumber buku literatur, hasil penelitian, dokumentasi, dan bahan bacaan lain yang berkaitan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu: 1) Observasi, pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung ke PT. Cemerlang Motor Lestari dan beberapa perusahaan pesaing, 2) Interview, pengumpulan data dengan melakukan interview kepada staf dan karyawan PT. Cemerlang Motor Lestari, staf dan karyawan beberapa perusahaan pesaing, 3) Quisioner, pengumpulan data dengan cara memberikan angket kepada staf dan karyawan PT. Cemerlang Motor Lestari, dan staf dan karyawan perusahaan pesaing, 4) Dokumentasi, pengumpulan data dari sumber bahan tertulis dan data-data yang terdokumen. Penelitian ini menggunakan Metode Analisis Kualitatif dengan Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunity and Threats*), PLC (*Product Life Cycle*), dan Matrik BCG (*Boston Consulting Group - Pertumbuhan Bagian Pasar*).

**Analisis SWOT**, digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan dengan cara: 1) Mengidentifikasi dan menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. 2) Menentukan faktor-faktor yang masuk dalam strategi eksternal dan internal perusahaan. 3) Memberian bobot masing-masing faktor, dengan skala 0,0

(tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). 4) Menghitung rating masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Untuk faktor eksternal, pemberian nilai rating peluang bersifat positif, makin besar peluang diberi rating +4, dan makin kecil peluang diberi rating +1, sedangkan pemberian nilai rating ancaman sebaliknya. Jika nilai ancaman sangat besar diberi rating 1 dan jika nilai ancamannya kecil diberi rating 4. Untuk faktor internal, variabel yang positif (faktor kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai +4 (sangat baik) dengan cara membandingkan kondisi perusahaan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama, sedangkan variabel yang negatif (faktor kelemahan) kebalikannya. Jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya 1 dan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri nilainya 4. 5) Menghitung skor pembobotan untuk masing-masing faktor dengan cara mengalikan bobot dengan rating. 6) Menjumlahkan skor pembobotan, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. 7) Nilai total skor pembobotan ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternalnya maupun strategi internalnya.

Dari penilaian faktor-faktor strategi internal maupun eksternal, analisis SWOT dapat dijabarkan dalam bentuk matrik SWOT yang berguna membangkitkan strategi alternatif yang bisa dilaksanakan perusahaan.

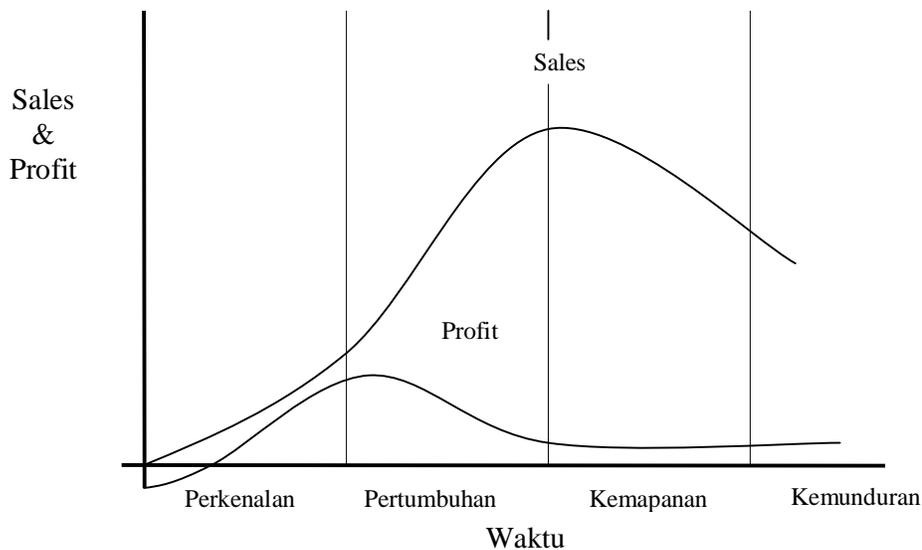
<b>OT</b> \ <b>SW</b>	Kekuatan (Strenght) <b>S</b>	Kelemahan (Weakness) <b>W</b>
Kesempatan (Opportunity) <b>O</b>	Strategi <b>S - O</b>	Strategi <b>W - O</b>
Ancaman (Threath) <b>T</b>	Strategi <b>S - T</b>	Strategi <b>W - T</b>

Sumber : Fredy Rangkuti, 2008

Gambar 2. Diagram Matrik SWOT

**Analisis PLC.** Analisis ini digunakan untuk mengetahui pada tahap mana produk berada. Dengan mengetahui tahap produk perusahaan, maka perusahaan dapat merumuskan strategi pemasaran perusahaan serta pengambilan keputusan strategi lainnya dalam rangka mempertahankan, mengembangkan serta menentukan strategi

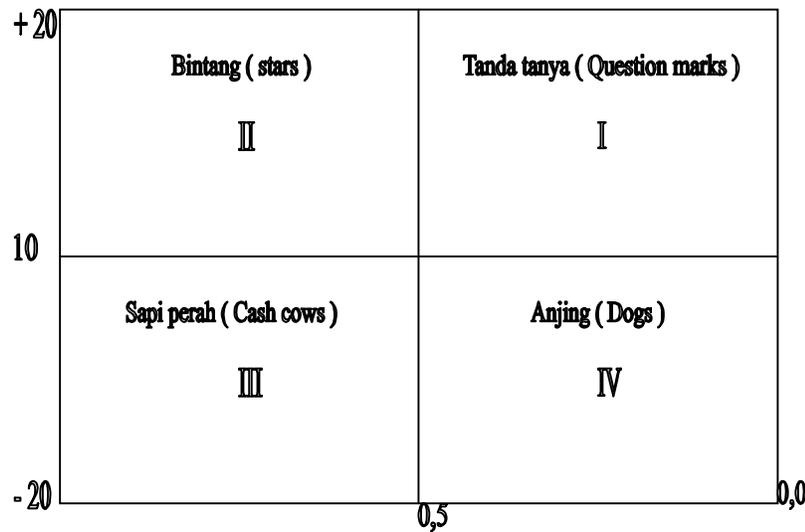
pemasaran yang akan datang. Dalam PLC terdapat empat tahap pertumbuhan produk yaitu Tahap Perkenalan, Pertumbuhan, Kemapanan dan Kemunduran. Masing-masing tahap memiliki kreteria dan strategi yang berbeda. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Analisis Sklus Hidup Produk (PLC)

**Analisis Matrik BCG.** Analisis yang menggambarkan perbedaan di antara posisi pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar. Pertumbuhan pangsa pasar relatif mendefinisikan rasio dari bagian pangsa pasar perusahaan dalam suatu industri dengan pangsa pasar perusahaan pesaing terbesar dalam industri. Posisi pangsa pasar relatif ditunjukkan oleh sumbu X dari matrik BCG dengan nilai tengah 0,50. Sumbu Y,

menyajikan tingkat pertumbuhan pasar dengan jarak -20 hingga +20%, nilai tengahnya 0,0. Bagian dari kuadran I disebut daerah Tanda Tanya (*Question Marks*), daerah kuadran II disebut daerah Bintang (*Stars*), daerah kuadran III disebut daerah Sapi Perah (*Cash Cows*), daerah kuadran IV disebut daerah Anjing (*Dogs*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4.



Sumber : Fred. R. David (2009:188)

Gambar 4. Matrik Pertumbuhan Bagian Pasar (BCG)

Alat yang digunakan dalam analisis ini adalah Rumus Tingkat Pertumbuhan Pasar dan Rumus Pangsa Pasar Relatif sebagai berikut:

Tingkat pertumbuhan pasar :

$$g = \sqrt[n-1]{P_n/P_1 - 1} \times 100\%$$

Keterangan :

g = Tingkat pertumbuhan pasar

n = Jumlah unit observasi

P<sub>n</sub> = Penjualan tahun ke – n

P<sub>1</sub> = Penjualan tahun ke – 1

( Jika g > 10 % maka tingkat pertumbuhan pasar tinggi ).

### **Analisis Pangsa pasar Relatif**

$$\text{Bagian pasar Relatif} = \frac{\text{Pangsa pasar yang dikuasai perusahaan}}{\text{Pangsa pasar saingan terbesar}}$$

Keterangan :

Jika bagian pasar relatif  $> 1$  \* maka pangsa pasar termasuk tinggi.

Jika pangsa pasar  $< 1$ , perusahaan memiliki pangsa pasar yang lebih kecil dari perusahaan pesaing terbesar.

Jika pangsa pasar = 1, perusahaan memiliki pangsa pasar yang sama dengan perusahaan pesaing terbesar.

Jika pangsa pasar  $> 1$ , perusahaan memiliki pangsa pasar lebih besar dari perusahaan pesaing terbesar.

Intensitas promosi yang kurang gencar, 4) Saluran distribusi yang kurang tepat.

Kondisi Faktor Eksnternal:

Peluang (*Oportunity*): 1) Adanya perubahan gaya dan selera masyarakat Lampung dijadikan peluang pengembangan perusahaan, 2) Dengan adanya pertumbuhan penduduk berpengaruh terhadap penjualan.

Ancaman (*Threats*): 1) Munculnya perusahaan-perusahaan yang menjual produk sejenis menyebabkan semakin ketatnya kondisi persaingan, 2) Pangsa pasar perusahaan yang berada dibawah perusahaan pesaingnya

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis SWOT (*Stenght, Weakness, Oppor-tunity, Threats*)**

Berdasarkan hasil pengisian formulir analisis SWOT PT. Cemerlang Motor Lestari sebagai penyalur sepeda motor Kawasaki Ninja R 150CC diperoleh kondisi faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi faktor eksternal perusahaan (peluang dan ancaman), sebagai berikut.

Kondisi Faktor Internal:

Kekuatan (*Strength*): 1) Mempunyai ketersediaan warna produk yang beraneka ragam, 2) Memiliki model produk yang menarik, 3) Kualitas dan keunggulan produk yang dijual baik, 4) Pelayanan SDM yang berpengalaman dibidang penjualan, 5) Pelayanan yang diberikan melalui lembaga pembiayaan (leasing).

Kelemahan (*Weakness*): 1) Harga jual produk lebih mahal dari harga jual pesaing, 2) Kurangnya pemberian potongan harga, 3)

Setelah perusahaan menganalisis keadaan perusahaan baik internal maupun keadaan eksternal, perusahaan perlu menyelesaikan analisis faktor-faktor strategi eksternal serta faktor-faktor strategi internal. Langkah berikutnya adalah dengan memberikan bobot, rating dan skor pada masing-masing baik pada faktor-faktor internal maupun dan eksternal. Penilaian bobot, rating dan skor untuk faktor strategi internal dapat dilihat pada Tabel 8 dan untuk faktor eksternal pada Tabel 9. Dari Tabel 8 dan 9 dapat diketahui hasil skor faktor strategi internal sebesar 2,87 dan skor faktor strategi eksternal sebesar 3,2. Ini menunjukkan bahwa masih adanya keterbatasan yang dimiliki baik pada faktor strategi internal maupun eksternal. Langkah selanjutnya adalah memasukan strategi faktor internal dan eksternal kedalam Matrik SWOT pada Tabel 10.

Tabel 8. Analisis Faktor Strategi Internal

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan :			
~ Warna produksi yang beranekaragam	0,15	4	0,60
~ Kualitas dan keunggulan produk	0,10	3	0,30
~ Model produk yang menarik	0,15	4	0,60
~ Pelayanan SDM berpengalaman dibidang penjualan	0,10	2	0,20
~ Pelayanan melalui lembaga pembiayaan (Leasing)	0,10	2	0,20
Kelemahan :			
~ Harga jual produk lebih mahal dari harga jual pesaing	0,10	1	0,15
~ Kurangnya pemberian potongan harga	0,12	3	0,36
~ Intensitas promosi yang kurang gencar	0,10	3	0,30
~ Saluran distribusi yang kurang tepat	0,08	2	0,16
Total	1,00	~	2,87

Tabel 9. Analisis Faktor Strategi Eksternal

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang:			
~Perubahan gaya dan selera masyarakat merupakan peluang guna mengembangkan perusahaan.	0,20	4	0,8
~Perkembangan tempat-tempat pemukiman baru	0,30	3	0,9
Ancaman :			
~Munculnya perusahaan dengan produk yang sejenis menyebabkan semakin ketatnya kondisi persaingan.	0,30	3	0,9
~ Pangsa pasar perusahaan di bawah perusahaan pesaing.	0,20	3	0,6
Total	1,00		3,2

Tabel 10. Matrik SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman) Pemasaran Sepeda Motor Kawasaki Ninja R di Bandar Lampung

<p style="text-align: center;"><b>SW</b></p> <p style="text-align: center;"><b>OT</b></p>	<p><b>Kekuatan ( Strengths )</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pilihan warna produk yang beraneka ragam</li> <li>2. Kualitas dan keunggulan produk</li> <li>3. Model yang menarik</li> <li>4. Pelayanan SDM yang berpengalaman di bidang penjualan.</li> <li>5. Pelayanan penjualan melalui leasing</li> </ol>	<p><b>Kelemahan ( Weakness )</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga jual produk yang mahal</li> <li>2. Kurangnya pemberian potongan</li> <li>3. Intensitas promosi yang kurang gencar</li> <li>4. Saluran distribusi yang kurang tepat</li> </ol>
<p><b>Peluang (Oportunity)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan gaya dan selera masyarakat Lampung.</li> <li>2. Perkembangan tempat-tempat pemukiman penduduk baru</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dengan adanya perubahan gaya dan selera masyarakat Lampung perusahaan dituntut untuk mempertahankan kualitas dan keunggulan produk</li> <li>2. Meningkatkan pelayanan SDM yang lebih berkualitas</li> <li>3. Meningkatkan pelayanan penjualan melalui lembaga leasing</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga tinggi diantisipasi dengan kualitas yang baik</li> <li>2. Meningkatkan kegiatan promosi.</li> <li>3. Lebih gencar dalam pemberian potongan harga</li> <li>4. Memerluas saluran distribusi</li> </ol>
<p><b>Ancaman (Treaths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Munculnya perusahaan dengan produk sejenis menyebabkan semakin ketatnya kondisi persaingan</li> <li>2. Pangsa pasar yang berada dibawah perusahaan pesaing</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas, dan keunggulan produk</li> <li>2. Meningkatkan SDM yang berpengalaman</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengintensifkan potongan harga</li> <li>2. Intensitas promosi yang lebih gencar</li> <li>3. Saluran distribusi di perluas guna memperluas pangsa pasar.</li> </ol>

Berdasarkan pada matrik SWOT (Tabel 10) dapat dikombinasikan guna menetapkan strategi baik faktor internal maupun strategi eksternal perusahaan antara lain :

Strategi SO: 1) Dengan adanya perubahan gaya dan selera masyarakat Lampung, perusahaan dituntut tetap mempertahankan dan memperhatikan kualitas dan keunggulan produk guna menarik minat konsumen untuk membeli, 2) Meningkatkan pelayanan SDM yang lebih berkualitas, 3) Meningkatkan pelayanan penjualan melalui lembaga-lembaga pembiayaan (leasing).

Strategi WO: 1) Harga produk yang lebih tinggi dibandingkan pesaing dapat diantisipasi dengan kualitas yang baik, 2) Lebih meningkatkan potongan harga, 3) Meningkatkan kegiatan promosi, 4) Memperluas saluran distribusi guna menjangkau pemukiman penduduk yang belum terjangkau.

Strategi ST: 1) Meningkatkan kualitas dan keunggulan produk guna menghadapi perusahaan pesaing yang ada, 2) Meningkatkan kualitas SDM yang berpengalaman di bidang penjualan.

Strategi WT: 1) Lebih mengintensifkan potongan harga guna meningkatkan penjualan, 2) Intensitas promosi yang lebih gencar guna menghadapi persaingan yang ada, 3) Saluran distribusi di perluas guna memperluas pangsa pasar perusahaan.

Dari hasil kombinasi strategi SWOT yakni strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT dapat diketahui strategi faktor internal maupun strategi faktor eksternal perusahaan yang seharusnya dilakukan perusahaan. Dari kombinasi strategi SWOT tersebut ternyata belum sepenuhnya dilakukan oleh perusahaan. Dengan demikian berarti PT. Cemerlang Motor Lestari belum melakukan strategi bersaing dengan tepat sesuai dengan hasil analisis SWOT.

### **Analisis Siklus Hidup Produk (PLC)**

Daur hidup produk (*Produk Life Cycle*) di tandai dengan empat tingkatan tertentu yaitu:

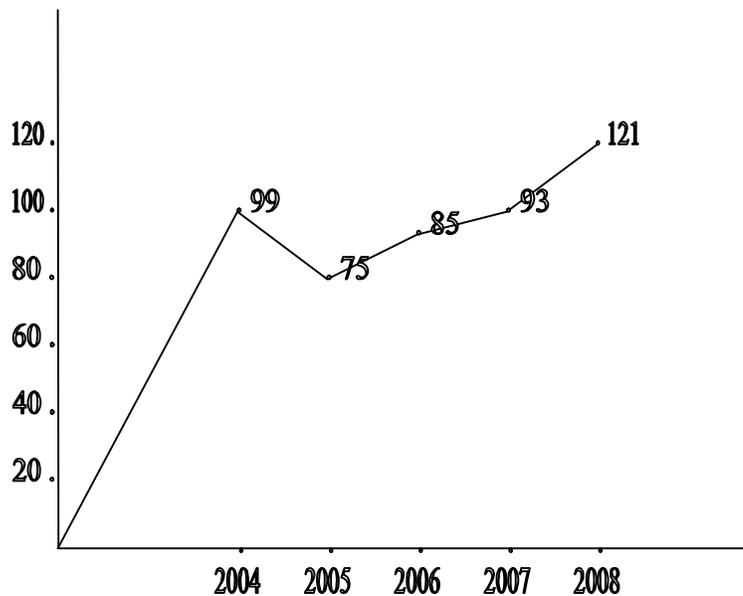
Tahap perkenalan (*Introduction*), adalah periode pertumbuhan penjualan yang lambat karena produk sedang diperkenalkan di pasar. Strategi yang dapat digunakan pada tahap ini adalah tawarkan produk baru kepada konsumen, membangun saluran distribusi yang selektif, menggunakan promosi yang lebih menarik.

Tahap pertumbuhan (*Growth*), adalah periode dimana produk mulai dikenal dan diterima oleh pasar dengan cepat. Strategi yang dapat digunakan pada tahap ini adalah Mutu produk ditingkatkan dengan ciri-ciri serta model produk diperbanyak, segmen pasar baru diperluas dan saluran distribusi baru dimanfaatkan, kurangi pengambilan keuntungan dari besarnya permintaan konsumen.

Tahap kedewasaan (*Maturity*), adalah periode dimana produk mulai lambat perkembangannya meskipun produk telah dikenal dan diterima pasar potensial dikarenakan adanya produksi pesaing yang memasuki pasar. Strategi yang dapat digunakan pada tahap ini adalah modifikasi pasar, modifikasi produk, serta modifikasi bauran pemasaran.

Tahap kemunduran (*Decline*), adalah periode dimana penjualan produk terus mengalami penurunan sehingga menyebabkan kerugian. Strategi yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah lepas jenis produk yang lemah, turunkan harga.

Berdasarkan perkembangan volume penjualan (Tabel 6) dapat digambarkan kondisi tahapan siklus daur hidup produk (PLC) penjualan produk perusahaan pada Gambar 5.



Gambar 5. Tahap Daur hidup produk (PLC) Penjualan Sepeda Motor Kawasaki Ninja R150CC pada PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung

Berdasarkan Gambar 5 dapat diketahui bahwa kondisi Siklus Daur Hidup Produk Kawasaki Ninja R berada pada Tahap Pertumbuhan yang ditandai dengan meningkatnya penjualan. Keadaan ini diiringi dengan semakin banyaknya pesaing baru yang masuk ke dalam pasar. Strategi yang dapat dilakukan pada tahap pertumbuhan adalah: 1) Meningkatkan Mutu produk dengan ciri-ciri serta model produk diperbanyak, 2) Segmen pasar baru dimasuki dan saluran distribusi baru dimanfaatkan, 3) Kurangi pengambilan keuntungan dari besarnya permintaan konsumen. Namun perusahaan belum sepenuhnya melakukan strategi sesuai dengan strategi pada tahap pertumbuhan. Berdasarkan analisis kualitatif PLC, dapat diketahui bahwa PT. Cemerlang Motor Lestari belum dapat melaksanakan strategi bersaing secara tepat, sesuai dengan analisis PLC. Dengan demikian berarti PT. Cemerlang Motor Lestari belum melakukan

strategi bersaing dengan tepat sesuai dengan hasil analisis PLC.

#### Analisis Matrik Pertumbuhan Bagian Pasar (BCG)

Matrik pertumbuhan bagian pasar dibagi menjadi 4 (empat) jenis tipe bisnis, yaitu:

Tanda tanya (*Question Mark*), Usaha atau produk memiliki pangsa pasar yang rendah dalam pasar yang tinggi pertumbuhannya. Manajemen perlu memutuskan apakah kondisi tanda tanya ini akan dikembangkan menjadi star atau dilepas saja. Strategi yang dilakukan adalah strategi intensif yakni : penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk.

Bintang (*Star*), Usaha atau produk yang pertumbuhannya tinggi dan memiliki pangsa pasar yang besar. Usaha ini membutuhkan banyak investasi yang sangat besar supaya tumbuh secepat pertumbuhan pasar dan mampu menghadapi serangan pesaingnya.

Strategi yang cocok untuk posisi tersebut adalah integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produksi setra joint venture.

Sapi perah (*Cash cow*), Usaha atau produk yang memiliki pangsa pasar yang tinggi tetapi besaing dalam pertumbuhan industri yang rendah, disebut sapi perah karena menghasilkan kas yang berlebihan dari yang dibutuhkan. Untuk mendapatkan posisi yang kuat, perusahaan harus mengatur manajemen sebaik mungkin. Strategi yang menarik bagi sapi perah adalah dengan cara melakukan pengembangan atau diversifikasi produk.

Anjing (*Dogs*), Usaha atau produk yang memiliki pangsa pasar sangat rendah di pasar yang tumbuh lambat, dimana manajemen harus mengambil keputusan apakah

dalam posisi anjing (*dogs*) tersebut memang patut dipertahankan dengan alasan kuat atau sebaliknya ditutup. Ketika usaha atau produk berada pada posisi anjing, pengurangan merupakan strategi yang paling baik.

Dalam analisis matrik pertumbuhan bagian pasar, terdapat dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar dimana pasar yang tumbuh tersebut menandakan adanya peluang bisnis, sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif yang mencerminkan keunggulan perusahaan. Motor Kawasaki Ninja R 150 CC dapat dikatakan posisi unit bisnisnya dengan mencari tingkat pertumbuhan pasar dan bagian pangsa pasar relatifnya.

Tingkat Pertumbuhan Pasar:

$$g = n-1\sqrt[n]{P_n/P_1} - 1 \times 100\%$$

Keterangan :

Dari data pada Tabel 8 dapat diketahui :

$$P_n = 2.335.300.000$$

$$P_1 = 1.693.728.000$$

$$n = 5$$

$$\begin{aligned} g &= n-1\sqrt[n]{P_n/P_1} - 1 \times 100\% \\ &= 5-1\sqrt[5]{2.335.300.000/1.693.728.000} - 1 \times 100\% \\ &= 4\sqrt[5]{1,378792817} - 1 \times 100\% \\ &= 1,08 - 1 \times 100\% \\ &= 0,08 \times 100\% \\ &= 8\% \end{aligned}$$

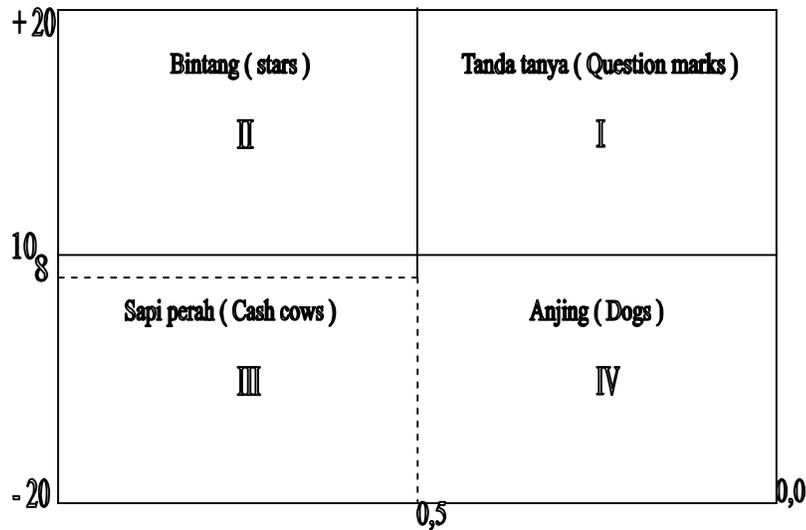
Tingkat pertumbuhan pasar penjualan motor Kawasaki Ninja R 150 CC pada PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung sebesar 8% menunjukkan tingkat pertumbuhan rendah karena berada di bawah 10 %. Sedangkan untuk mengetahui pangsa pasar relatif digunakan perhitungan sebagai berikut:

Pangsa Pasar Relatif =

$$\begin{aligned} &\frac{\text{Pangsa pasar perusahaan}}{\text{Pangsa pasar pesaing terbesar}} \\ &= \frac{18,87}{38,36} \\ &= 0,5\% \end{aligned}$$

Pangsa pasar relatif PT. Cemerlang Motor Lestari sebesar 0,5% menunjukkan penjualan perusahaan sebesar 0,5 kali dari penjualan perusahaan pesaing terbesar. Berdasarkan besarnya tingkat pertumbuhan pasar dan

besarnya pangsa pasar relatif tersebut selanjutnya dapat digambarkan Posisi Produk Sepeda Motor Kawasaki Ninja R150CC Pada PT. Cemerlang Motor Lestari dalam Matrik BCG (Gambar 6).



Gambar 6. Posisi Produk Sepeda Motor Kawasaki Ninja R150CC pada PT. Cemerlang Motor Lestari dalam Matrik BCG

Berdasarkan gambar matrik BCG diatas posisi produk motor Kawasaki Ninja R150CC PT. Cemerlang Motor Lestari berada pada posisi sapi perah(cash cow), posisi ini menunjukkan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang relatif sedang dengan tingkat pertumbuhan yang mulai merosot. Jika unit bisnis berada pada posisi sapi perah (cash cow) dan mulai kehilangan pangsa pasar relatifnya maka perusahaan harus menginvestasikan ulang dana ke unit bisnis tersebut guna kembali ke posisi bintang (star). Strategi yang sebaiknya dilakukan oleh PT. Cemerlang Motor Lestari dalam posisi sapi perah (cash cows) adalah : strategi pengembangan produk atau diversify-kasi produk. Berdasarkan analisis kualitatif matrik BCG, diatas dapat

diketahui bahwa PT. Cemerlang Motor Lestari belum dapat melaksanakan strategi bersaing secara tepat, sesuai dengan analisis Matrik BCG.

PT. Cemerlang Motor Lestari dalam pangsa pasarnya dapat dikatakan sebagai pengikut pasar. Strategi yang dapat dilakukan sebagai pengikut pasar yaitu: 1) Menjual ke pasar yang berbeda untuk menghindari berhadapan langsung dengan pemimpin pasar, 2) Perusahaan harus mampu menentukan sasaran dan lawan strategis yaitu dengan cara menyerang perusahaan yang sama besarnya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Analisis SWOT dengan mengkombinasikan Strategi SO, WO, ST dan WT dapat diketahui strategi yang harus dilakukan perusahaan. Strategi SO: a) tetap mempertahankan dan memperhatikan kualitas dan keunggulan produk untuk menarik minat konsumen membeli, b) meningkatkan kualitas pelayanan SDM, c) meningkatkan pelayanan penjualan melalui lembaga pembiayaan (leasing). Strategi WO: a) harga produk yang lebih tinggi dibandingkan pesaing dapat diantisipasi dengan kualitas yang baik, b) meningkatkan potongan harga, c) meningkatkan kegiatan promosi, d) memperluas saluran distribusi guna menjangkau pemukiman penduduk yang belum terjangkau. Strategi ST: a) meningkatkan kualitas dan keunggulan produk guna menghadapi pesaing yang ada, b) meningkatkan kualitas SDM yang berpengalaman di bidang penjualan. Strategi WT: a) lebih mengintensifkan potongan harga guna meningkatkan penjualan, b) intensitas promosi yang lebih gencar guna menghadapi persaingan, c) saluran distribusi di perluas guna memperluas pangsa pasar perusahaan. Dari strategi tersebut perusahaan belum sepenuhnya melakukan strategi sesuai pada tahap pertumbuhan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa PT. Cemerlang Motor Lestari belum melaksanakan strategi bersaing dengan tepat.

Berdasarkan hasil Analisis PLC: Siklus Daur Hidup Produk Kawasaki Ninja R 150CC berada pada Tahap Pertumbuhan dengan strategi yang dapat dilakukan adalah: a) meningkatkan mutu produk dan memperbanyak variasi model, b) memasuki segmen pasar baru dengan saluran distribusi baru, dan c) mengurangi keuntungan dan mengambil keuntungan dari besarnya permintaan konsumen. Dari strategi tersebut perusahaan belum sepenuhnya melakukan strategi sesuai pada tahap pertumbuhan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa PT.

Cemerlang Motor Lestari belum melaksanakan strategi bersaing dengan tepat.

Berdasarkan hasil analisis BCG, tingkat pertumbuhan pasar sebesar 8% menunjukkan tingkat pertumbuhan yang rendah karena berada di bawah 10 %, dan pangsa pasar relatif sebesar 0,5% menunjukkan bahwa besarnya pasar perusahaan adalah 0,5 kali dari pasar pesaing terbesar. Dengan hasil perhitungan tersebut digambarkan matrik BCG sehingga dapat diketahui posisi produk motor Kawasaki Ninja R150CC berada pada posisi sapi perah (*cash cow*). Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki pangsa pasar yang relatif sedang dengan tingkat pertumbuhan yang mulai merosot. Jika perusahaan berada pada posisi sapi perah (*cash cow*) dan mulai kehilangan pangsa pasar relatifnya maka perusahaan harus menginvestasikan ulang dana ke unit bisnis tersebut guna kembali ke posisi bintang (*star*). Strategi yang sebaiknya dilakukan pada posisi sapi perah adalah: strategi pengembangan atau diversifikasi produk. Dalam hal ini perusahaan juga belum melaksanakan strategi secara optimal. Jadi, dapat disimpulkan PT. Cemerlang Motor Lestari belum melaksanakan strategi bersaing dengan tepat.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, PLC dan BCG dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing yang dilaksanakan oleh PT. Cemerlang Motor Lestari belum tepat. Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa strategi bersaing yang dilaksanakan PT. Cemerlang Motor belum tepat dapat diterima.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, Philip. 1995. *Manajemen Pemasaran Analisis Perencanaan Pengendalian*. Edisi VIII Jilid 1. Alih bahasa oleh Ancela Anitawati Herman. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Edisi ke XI Jilid 1. Jakarta: Gramedia.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Edisi ke XII Jilid 2. Jakarta: Gramedia.
- Poker, Mary. 2001. *Pengantar Manajemen*. Edisi ke X. Terjemahan T. Hani Handoko. Jakarta: Erlangga.
- Stanton, William J. 1996. *Prinsip Pemasaran*. Edisi ke VII. Alih bahasa oleh Basu Swastha DH dan Irawan. Jakarta: PT.Gelora Aksara Pratama.
- Swastha, Basu. 1990. *Manajemen Pemasaran Modern*. Jakarta: Penerbit Liberty, Jakarta.
- Poter, Michael E. 1993. *Strategi Bersaing*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Poter, Michael E. 1996. *Strategi Bersaing, Teknik menganalisis Industri dan Pesaing*. Alih bahasa oleh Agus Maulana. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Edisi ke XV. Jakarta: Gramedia.
- David, Fred. R. 2009. *Manajemen Strategi*. Edisi ke XII, Jilid 1. Penerjemah Dono Sunardi. Jakarta: Salemba Empat