

ANALISIS STRATEGI BERSAING BENGKEL MOTOR “X”



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

Oleh:
Fienyta Sefiany
2016120189

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2018
BANDUNG
2020

**COMPETITIVE STRATEGY ANALYSIS FOR MAINTENANCE AND
REPAIR WORKSHOP “X”**



THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Management

By
Fienyta Sefiany
2016120189

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2018
BANDUNG
2020

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

ANALISIS STRATEGI BERSAING BENGKEL MOTOR “X”

Oleh:

Fienyta Sefiany

2016120189

Bandung, Juli 2020

Ketua Program Sarjana Manajemen

Dr. Istiharini, S.E., M.M., CMA

Pembimbing Skripsi,

Triyana Iskandarsyah, Dra., Msi.

PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,:

Nama : Fienyta Sefiany
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 25 September 1998
Nomor Pokok : 2016120189
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Analisis Strategi Bersaing Bengkel Motor “X”

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Triyana Iskandarsyah, Dra., Msi.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 25 Juni 2020
Pembuat pernyataan:



(Fienyta Sefiany)

ABSTRAK

Meningkatnya kepemilikan sepeda motor berbanding lurus dengan peningkatan kebutuhan akan suku cadang dan layanan. Menyebabkan mulai menjamurnya bengkel motor di Bandung, yang juga di dominasi oleh perusahaan besar layaknya Yamaha dan Honda. Hal ini tentu merupakan ancaman bagi sesama bengkel motor, salah satunya bagi Bengkel Motor “X” yang terletak di Bandung Selatan. Dalam memenangkan persaingan perusahaan perlu memiliki keunggulan kompetitif yang dapat membedakan bisnis dengan sejenisnya.

Masalah yang diteliti adalah tingginya persaingan menyebabkan terjadinya penurunan pendapatan Bengkel Motor “X” dan bahkan stagnan, ditakutkan keadaan keuangan bisnis akan semakin memburuk di masa yang akan datang.

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Pengumpulan data akan dilakukan dengan tiga metode, yaitu studi literatur, wawancara mendalam, dan penelitian lapangan. Tujuannya untuk mengetahui bagaimana strategi yang telah dijalankan dan keadaan serta lingkungan internal dan eksternal bisnis menggunakan PEST, *Porter's Five Forces*, dan juga analisis SWOT untuk menghasilkan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya beberapa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh Bengkel Motor “X” yang akan disajikan dalam bentuk tabel dan dijelaskan secara kualitatif.

Keywords : Strategi Bersaing, Bengkel Motor

ABSTRACT

Increased motorcycle ownership is directly proportional to the increasing need for parts and services. Causing the mushrooming of motorcycle service and repair shops in Bandung, which are also dominated by large companies like Yamaha and Honda. This is certainly a threat for peer workshop, one of them is the Workshop "X" which located in South Bandung. In winning the competition the company needs to have a competitive advantage that can distinguish business with its kind.

The problem under study is the high level of competition causing a decrease in the income of the Motorcycle Workshop "X" and even stagnating, it is feared that the financial situation of the business will get worse in the future.

The method that will be used in this research is descriptive method. Data collection will be carried out by three methods, namely literature study, in-depth interviews, and field research. The aim is to find out how the strategy has been implemented and the circumstances and the internal and external environment of the business using PEST, Porter's Five Forces, and also SWOT analysis to produce competitive strategies that are right for the company.

The results showed that there were several strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced by the Motorcycle Workshop "X" which would be presented in tabular form and explained qualitatively.

Keywords : Strategic Management, Motorcycle Workshop

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penelitian ini penulis buat untuk memenuhi tugas akhir Fakultas Ekonomi program studi Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penelitian ini penulis membuat judul “Analisis Strategi Bersaing pada Bengkel Motor “X””. Selama proses penelitian berlangsung, penulis mendapatkan bimbingan, arahan, dukungan, dan saran. Sehingga pada kesempatan ini saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua penulis, papa Iwan Terta dan mama Lim Kim Hwa yang telah mendoakan dan memberikan motivasi kepada penulis selama pengerjaan skripsi ini dapat selesai
2. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu, arahan, dan dukungan selama mengerjakan penelitian ini
3. Pemilik dan manajer toko dari Bengkel Motor “X” yang bersedia meluangkan waktu untuk wawancara dan memberikan izin penelitian usaha untuk skripsi ini
4. Ibu Elaine Vashti Bestari Kustedja, S.E., M.A. selaku dosen wali penulis yang telah memberikan informasi penting terkait skripsi
5. Ibu Dr. Budiana Gomulia, Dra., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi, Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M. selaku ketua program studi Manajemen
6. Seluruh dosen Manajemen yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas ilmu dan pengalaman yang bermanfaat selama saya kuliah di UNPAR.
7. Kepada kelompok teman DC dan teman – teman dari Angkatan 2016 yang sudah menyemangati, menghibur, dan menemani disaat pengerjaan skripsi
8. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah dengan tulus memberikan doa dan dukungan hingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

Semoga pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis serta pembaca. Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini masih

terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan waktu, tenaga, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki penulis.

Bandung, Juni 2020
Penulis,

Fienyta Sefiany

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
1.5. Kerangka Pemikiran	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Strategi.....	11
2.2. Manajemen Strategis	11
2.3. Strategi Bersaing	15
2.3.1. Lingkungan Internal Perusahaan	17
2.3.2. Lingkungan Eksternal Perusahaan	18
2.3.3. SWOT	22
2.3.4. Matriks SWOT	23
BAB 3 METODE PENELITIAN	24
3.1. Metode Penelitian	24
3.1.1 Jenis Penelitian	24
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	24
3.1.3. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	25

3.1.4. Langkah-langkah Penelitian	26
3.1.5. Operasionalisasi Variabel	27
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1. Strategi Bisnis Bengkel Motor “X” Saat ini.....	33
4.2. Visi dan Misi Bengkel Motor “X”	34
4.2.1. Visi	34
4.2.2. Misi	34
4.3. Tujuan Jangka Panjang.....	35
4.4. Analisis Lingkungan Internal	35
4.4.1. Sumber Daya Manusia	35
4.4.2. Pemasaran	36
4.4.3. Keuangan	38
4.4.4. Operasional	38
4.5. Analisis Lingkungan Eksternal	39
4.5.1. Politik dan hukum	39
4.5.2. Teknologi	39
4.5.3. Ekonomi	39
4.5.4. Sosial dan budaya	40
4.6. Analisis Industri	40
4.6.1. Ancaman Pendetang Baru	40
4.6.2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	42
4.6.3. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen	42
4.6.4. Ancaman Produk Pengganti	42
4.6.5. Persaingan antara perusahaan pesaing	42
4.7. SWOT.....	43
4.7.1 Kekuatan (strength)	43

4.7.3. Peluang (opportunities)	44
4.7.4. Ancaman (threats)	44
4.8. Matriks SWOT	44
4.8.1 Strategi SO	46
4.8.2. Strategi WO	47
4.8.3. Strategi ST	49
4.8.4. Strategi WT	50
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	52
5.1. Kesimpulan.....	52
5.2. Saran.....	53

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data BPS terkait jumlah kepemilikan kendaraan di Indonesia.....	1
Tabel 1.2. Jumlah produk yang terjual secara online di tahun 2017 dan 2018.....	3
Tabel 2.1. Jenis-jenis Manajemen Strategis.....	14

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Hasil pencarian Google Trends dengan kata kunci “bengkel motor”	4
Gambar 1.2. Hasil Tingkat ketertarikan kota di Jawa Barat	4
Gambar 1.3. Google Maps untuk hasil pencarian “bengkel motor di Bandung”	5
Gambar 1.4. Pendapatan Kotor Bengkel Motor “X” dari bulan Januari – Maret...	7
Gambar 2.1. Langkah manajemen strategis menurut David (2001).....	12
Gambar 2.2. Five Generic Competitive Strategy	15
Gambar 3.1. Langkah - langkah Penelitian.....	26
Gambar 3.2. Bagan Organisasi Bengkel Motor “X”	31

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Wawancara

Lampiran 2. Hasil Wawancara

Lampiran 3. Riwayat Hidup

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kendaraan bermotor sudah menjadi salah satu kebutuhan yang umumnya dimiliki masyarakat Indonesia. Digunakan sebagai alat transportasi untuk membantu aktivitas sehari-hari berpindah dari satu tempat ke tempat lainnya. Salah satu jenis kendaraan bermotor yang paling laris di Indonesia adalah sepeda motor, angkanya terus mengalami kenaikan sepanjang lima tahun sejak 2014 – 2018. Pada tahun 2014 terjadi peningkatan sebesar 9.73%, tahun 2015 terjadi peningkatan sebesar 6.35%, tahun 2016 terjadi peningkatan sebesar 6.34%, tahun 2017 terjadi peningkatan sebesar 6.5%, dan di tahun 2018 terjadi peningkatan sebesar 7.24% mencapai total 120.101.047 kendaraan sepeda motor di tahun 2018 (Tabel 1.1.). Besarnya jumlah kepemilikan sepeda motor dan terus meningkatnya angka tersebut setiap tahun menjadikan kendaraan sepeda motor paling diminati di Indonesia.

Tabel 1.1.

Data BPS terkait jumlah kepemilikan kendaraan di Indonesia

Jenis Kendaraan Bermotor									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mobil Penumpang	391.041	9.548.866	10.432.259	11.484.514	12.599.038	13.480.973	14.580.666	15.423.968	16.440.987
Mobil Bis	250.109	2.254.406	2.273.821	2.286.309	2.398.846	2.420.917	2.486.690	2.599.258	2.538.182
Mobil Barang	387.789	4.958.738	5.286.061	5.615.494	6.235.136	6.611.028	7.063.433	7.289.910	7.778.544
Sepeda motor	378.188	68.839.341	76.381.183	84.732.652	92.976.240	98.881.267	105.150.082	111.988.683	120.101.047

Sumber : <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1133>

Indonesia adalah salah satu pasar motor terbesar di dunia, bahkan di ASEAN. Tercatat, dari data yang dikumpulkan oleh Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI) menyebutkan bahwa sepanjang 2019 terdapat sebanyak 1.100.950 unit motor terjual. Angka itu mengalami peningkatan sebanyak 19,4 % dari tahun sebelumnya, yaitu dari tahun 2018 dengan jumlah sepeda motor yang terjual mencapai 922.123 unit. Pertumbuhan juga didorong dengan rencana pemerintah melalui Roadmap Revolusi Industri 4.0 yang mana industri otomotif merupakan

satu dari lima sektor manufaktur yang tengah diprioritaskan pengembangannya, pembangunan infrastruktur jalan umum, minat masyarakat membeli kendaraan masih bertumbuh, dan adanya kemudahan dalam kredit kendaraan mendorong peningkatan pembelian kendaraan bermotor. Sehingga, peningkatan kendaraan sepeda motor akan berbanding lurus dengan peningkatan permintaan akan suku cadang kendaraan dan layanan pada bengkel.

Dengan adanya digitalisasi, trend pembelian suku cadang juga banyak terjadi melalui platform online. Mulai dari website, seperti Astraotoparts, MySuzuki, serta banyak toko onderdil di *e-commerce*, seperti Blibli, Shopee, Tokopedia, dll, dan juga *marketplace* khusus perlengkapan otomotif, seperti TokoOnderdil. Sepanjang tahun 2018 transaksi toko online (*e-commerce*) di Indonesia mencapai Rp 77,766 triliun, meningkat 115% dibandingkan data tahun lalu menurut data Bank Indonesia. Berikut ditampilkan dari peringkat tertinggi hingga terendah barang-barang terlaris yang dikumpulkan dari delapan pemain utama *e-commerce*. Terjadinya peningkatan penjualan online untuk otomotif dan produk aksesoris di peringkat ke-7 yang mengalami peningkatan terbesar sebesar 236% dari tahun 2017 dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.2.

Jumlah produk yang terjual secara online di tahun 2017 dan 2018

Peringkat	Produk	2018	2017
1	Gadget dan accessories	Rp 16,823 triliun	Rp 8,018 triliun
2	Fashion	Rp 12,125 triliun	Rp 3,357 triliun
3	Computer dan accessories	Rp 7,814 triliun	Rp 3,672 triliun
4	Personal care dan cosmetic	Rp 7,443 triliun	Rp 2,695 triliun
5	Electronic	Rp 5,255 triliu	Rp 2,313 triliun
6	HH dan Office Supplies	Rp 4,909 triliun	Rp 1,899 triliun
7	Automotive dan Accessories	Rp 3,739 triliun	Rp 1,581 triliun
8	Food and beverages	Rp 2,289 triliun	Rp 630,6 miliar
9	Photography	Rp 2,49 triliun	Rp 1,409 triliun
10	Sport Apparel	Rp 2,49 triliun	Rp 1,409 triliun
11	Book dan Stationary	Rp 689,39 miliar	Rp 227,4 miliar
12	Music dan film	Rp 453,32 miliar	Rp 207,2 miliar
13	Lainnya	Rp 11,377 triliun	Rp 3,846 triliun

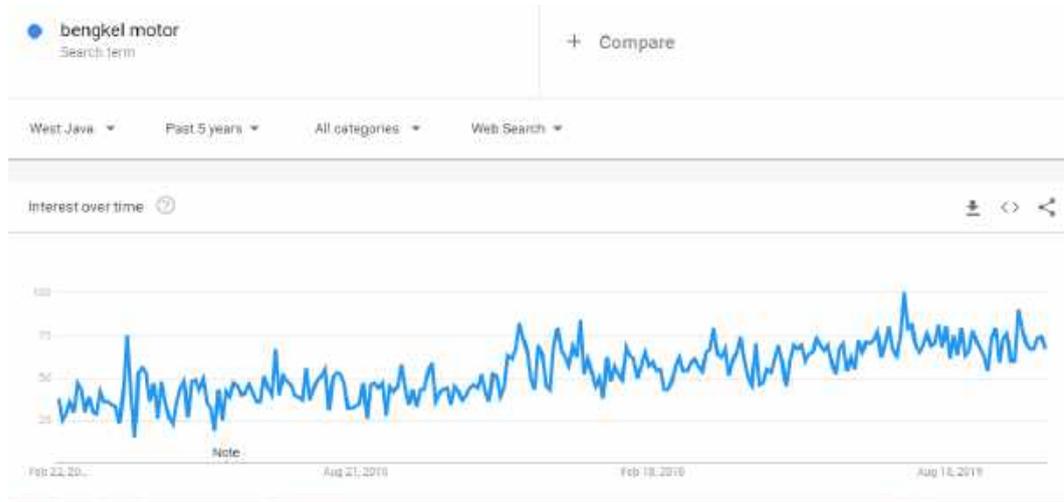
Sumber: <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20190311101823-37-59800/wow-transaksi-e-commerce-ri-2018-capai-rp-77-t-lompat-151>

Penulis juga menggunakan Google Trends untuk membuktikan tingkat ketertarikan akan bengkel motor. Dalam penelitian ini, penulis ingin fokus di Kota Bandung, dimana Gambar 1.1. menunjukkan hasil pencarian dengan kata kunci “bengkel motor”, di “West Java”, dengan rentan waktu “Past 5 years”. Hasilnya, grafik menunjukkan bahwa tingkat ketertarikan terhadap bengkel motor di Jawa Barat cenderung meningkat tiap tahunnya meski mengalami fluktuasi. Sedangkan Kota Bandung berada di peringkat ke-7 (Gambar 1.2.) sebagai kota dengan tingkat ketertarikan yang cukup tinggi pada bengkel motor. Peningkatan

sebagai tanda positif bahwa kebutuhan akan bengkel motor akan terus naik, namun tetap perlu di waspadai.

Gambar 1.1.

Hasil pencarian Google Trends dengan kata kunci “bengkel motor”



Sumber : <https://trends.google.co.id/trends/explore?date=today%205-y&geo=ID-JB&q=bengkel%20motor>

Gambar 1.2.

Hasil Tingkat ketertarikan kota di Jawa Barat



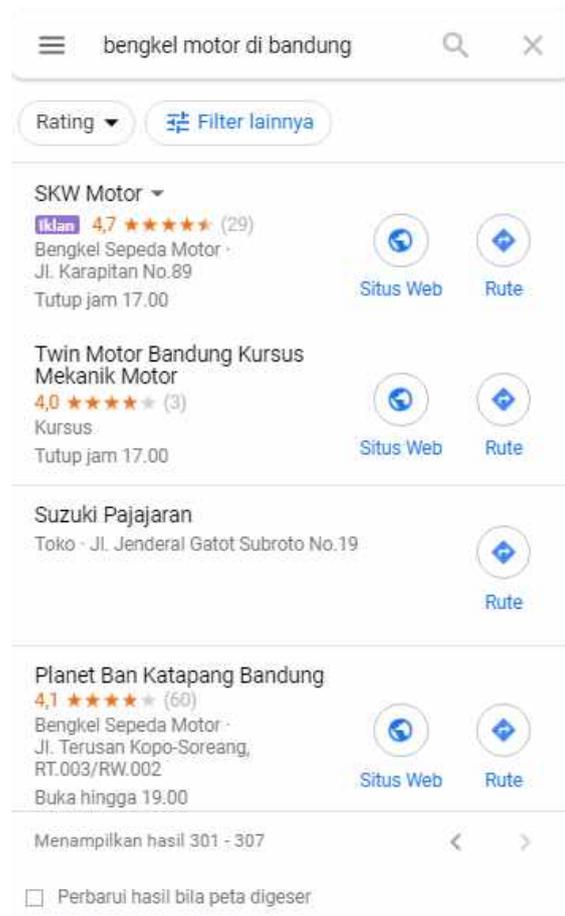
< Showing 6-9 of 9 cities >

Sumber : <https://trends.google.co.id/trends/explore?date=today%205-y&geo=ID-JB&q=bengkel%20motor>

Peluang yang besar di sektor layanan dan penjualan suku cadang kendaraan bermotor menarik para pelaku usaha untuk merambah bisnis bengkel motor. Terbukti dari hasil pencarian Google Maps dengan kata kunci “bengkel motor di Bandung”, menunjukkan terdapat lebih dari 300 bengkel yang tersebar di seluruh wilayah Bandung:

Gambar 1.3.

Google Maps untuk hasil pencarian “bengkel motor di Bandung”



Sumber : <https://www.google.com/maps/search/bengkel+motor+di+bandung/@-6.9148757,107.5390641,12z/data=!3m1!4b1>

Terlebih lagi, terdapat bengkel resmi yang berada di bawah naungan perusahaan besar, seperti Yamaha dan Honda. Tentunya bengkel tersebut telah memiliki sistem yang mumpuni, karyawan bengkel yang terjamin, dari segi pelayanan, kenyamanan, fasilitas, aplikasi untuk selalu terhubung dengan konsumen dan sebagainya sangat baik. Oleh karena itu, tingginya persaingan antara sesama bengkel merupakan ancaman khususnya bagi bengkel motor umum di Bandung.

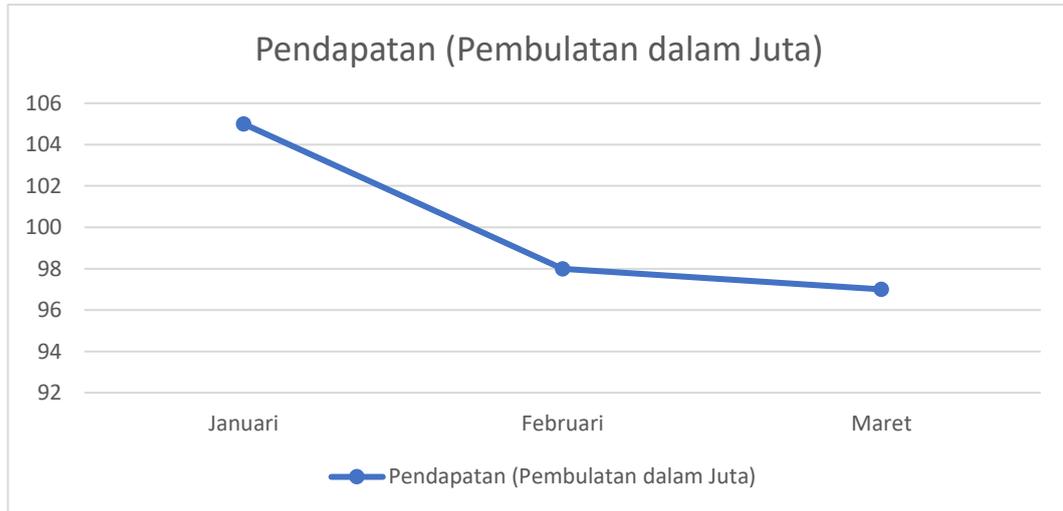
Persaingan yang semakin tinggi antara sesama bengkel motor dan toko online merupakan tantangan besar bagi manajemen bisnis. Manajemen perlu melakukan fungsi awal *planning* yang termasuk didalamnya penetapan visi, misi, dan perencanaan strategi dalam pencapaian tujuan. Menurut Luffman et al., 1996, tujuan dari strategi perusahaan adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif, tetapi selain itu, strategi itu sendiri adalah sumber keunggulan kompetitif. Strategi kompetitif dapat mengarah pada kinerja organisasi yang tinggi, kepuasan pelanggan, dan peningkatan daya saing dalam menghadapi bisnis pesaing lainnya. Namun, dalam mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan pangsa pasar dalam lingkungan kompetitif rumit karena bisnis beroperasi dengan prinsip dan karakteristik yang berbeda.

Salah satu bengkel umum yang ingin penulis bahas adalah Bengkel Motor “X” di Bandung, Jawa Barat. Berdiri sejak tahun 1993, atau sudah lebih dari 20 tahun berusaha memenuhi kebutuhan konsumen untuk kendaraan sepeda motornya. Bengkel Motor “X” terletak di daerah terusan cibaduyut, dimana di daerah tersebut terdapat kurang lebih 7 bengkel motor lain, dimana dua diantaranya merupakan pemain besar. Konsumen memiliki lebih banyak opsi dan sulit bagi bengkel untuk terus mempertahankan konsumen ketika produk dan layanan yang ditawarkan bengkel tidak berbeda. Meskipun bengkel sudah memiliki banyak pelanggan setia, tapi tetap ada kekawatiran dari pemilik terkait keberlangsungan bengkel motor mengingat tingginya persaingan.

Bukti paling realistis akan ancaman yang sedang dihadapi bengkel dimana terjadinya penurunan pendapatan bisnis. Namun, karena bisnis tidak melakukan pencatatan keuangan, sehingga penulis hanya bisa memperoleh estimasi pendapatan Bengkel Motor “X” dari bulan Januari – Maret (bulan sebelum terjadinya *pandemic*):

Gambar 1.4.

Pendapatan Kotor Bengkel Motor “X” dari bulan Januari - Maret



Pendapatan kotor pada bulan Januari sebesar Rp.105 juta, pada bulan Februari menurun sebesar Rp.98 juta, dan pada bulan Maret di angka Rp.97 juta. Grafik terjadi penurunan pada bulan Januari ke Februari, lalu di bulan Februari ke Maret menurun bahkan cenderung stagnan. Hal ini dipercaya pemilik terjadi akibat tingginya persaingan dan ditakutkan kondisi ini akan semakin memburuk di masa depan. Maka, agar Bengkel Motor “X” dapat tetap mempertahankan eksistensinya maka perlu melakukan pembaharuan dengan mengevaluasai kembali strategi yang dijalankan dan merumuskan strategi yang tepat.

Sebelumnya juga telah dilakukan penelitian terkait topik ini oleh Alvin Franklin dan Ratih Indriyani dengan judul “Analisis Strategi Bersaing pada PT. Gading Sakti Motor”. Pada penelitian sebelumnya, yang menjadi objek penelitian berkecimpung di bisnis *dealer* dan bengkel motor resmi yang terletak di Pulau Madura, sedangkan penulis meneliti objek penelitian yang berkecimpung di bisnis bengkel motor yangmana terletak di Kota Bandung. Meskipun bisnis ada dalam industri yang sama, keadaan dan lingkungan yang dihadapi oleh bisnis berbeda, yangmana akan menghasilkan rancangan tindakan yang berbeda pula. Oleh karena itu, penulis perlu melakukan penelitian terkait topik ini, dengan judul “Analisis Strategi Bersaing Bengkel Motor “X””.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, peneliti dapat merumuskan masalah, yaitu:

1. Bagaimana strategi bersaing yang dijalankan oleh Bengkel Motor “X”?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal Bengkel Motor “X”?
3. Bagaimana analisis SWOT pada Bengkel Motor “X”?
4. Bagaimana strategi bersaing yang sesuai untuk Bengkel Motor “X”?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui strategi yang dijalankan oleh perusahaan selama ini.
2. Untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal Bengkel Motor “X”.
3. Untuk mendeskripsikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada Bengkel Motor “X”.
4. Untuk mendeskripsikan strategi bersaing yang sesuai untuk Bengkel Motor “X”.

1.4. Kegunaan Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi Bengkel Motor “X” dengan memberikan gambaran dan masukan mengenai langkah strategis yang harus diambil berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal bisnis untuk menemukan *strength*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats* yang diolah dalam SWOT Matrix untuk menghasilkan rumusan strategi bersaing, sehingga diharapkan dapat menjadi masukan meningkatkan daya saing perusahaan dan memperkuat posisi perusahaan di industri bengkel motor khususnya wilayah Bandung.

1.5. Kerangka Pemikiran

Sepeda motor merupakan kendaraan paling diminati oleh masyarakat Indonesia untuk berpindah dari satu tempat ke tempat lainnya.

Meningkatnya permintaan akan sepeda motor berbanding lurus dengan peningkatan permintaan pembelian suku cadang dan layanan pada bengkel motor. Trend pembelian suku cadang melalui *platform online* juga banyak diminati akibat adanya digitalisasi. Peluang yang besar ini menyebabkan maraknya usaha bengkel motor, khususnya di Bandung. Tingginya persaingan, baik tekanan dari bengkel umum dan bengkel resmi yang berada di bawah naungan perusahaan besar yang sudah memiliki sistem yang baik tentu merupakan ancaman bagi sesama bengkel motor. Salah satunya adalah Bengkel Motor “X” di Bandung, yang sudah berdiri selama lebih dari 20 tahun. Agar Bengkel Motor “X” dapat mempertahankan eksistensinya, maka perlu melakukan pembaharuan dengan mengevaluasi strategi yang dijalankan, dan menciptakan rekomendasi strategi baru yang tepat untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.

Perusahaan perlu menetapkan manajemen strategi untuk membuat keputusan dan tindakan yang memanfaatkan dan menciptakan peluang baru demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Fred R David (2011) manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Perusahaan perlu fokus mengintegrasikan fungsi manajemen (sumber daya manusia, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi) untuk mencapai kesuksesan organisasi. Penelitian ini hanya akan dilakukan sampai tahap perumusan strategi agar dapat menghasilkan alternatif usulan strategi yang tepat bagi Bengkel Motor “X” untuk memenangkan persaingan.

Tahapan awal penelitian ini dilakukan dengan melakukan evaluasi strategi yang telah dijalankan oleh Bengkel Motor “X” sampai dengan saat ini. Mengetahui visi dan misi dari didirikannya bisnis dan tujuannya. Dengan demikian penulis dapat mengetahui apa yang hendak dilakukan oleh Bengkel Motor “X” serta mencari cara bagaimana mencapainya.

Tahapan berikutnya melakukan pengamatan lingkungan PT.X yang terbagi atas pengamatan lingkungan eksternal dan pengamatan lingkungan internal. Pengamatan lingkungan eksternal dilakukan untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Menganalisis lingkungan industri, yang mana merupakan serangkaian faktor yang secara langsung mempengaruhi perusahaan, dan tindakan serta respons kompetitifnya. Alat yang digunakan untuk pengamatan lingkungan eksternal pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *Porter's Five Force Model*, yaitu sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis keadaan industri di mana perusahaan tersebut berada dibandingkan dengan pesaing, yaitu dari segi ancaman pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, produk substitusi, dan persaingan sesama usaha (Porter, 1998, p.4).

Setelah menganalisis lingkungan eksternal perusahaan, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan pengamatan lingkungan internal perusahaan untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan meliputi analisis sumber daya manusia, analisis kegiatan pemasaran, analisis kondisi keuangan, dan analisis kegiatan operasional.

Analisis lingkungan eksternal dan internal digunakan untuk mengetahui kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threat*) bagi Bengkel Motor "X" yang kemudian dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan matriks SWOT. Dari analisis matriks SWOT menghasilkan rangkaian alternatif strategis. Strategi Bersaing Generik Porter digunakan untuk mengetahui strategi bersaing mana yang sesuai dan dapat diterapkan oleh Bengkel Motor "X". Yang kemudian dari hasil analisis tersebut dapat memberikan usulan strategi kepada Bengkel Motor "X".

Terakhir strategi bisnis diformulasikan dengan menggunakan strategi bersaing. Strategi ini membantu melengkapi strategi yang akan digunakan oleh Bengkel Motor "X". Michael Porter menunjukkan bahwa dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis paling mendasar untuk membedakan perusahaan dari pesaing dan memenangkan keunggulan kompetitif dibidang industri yang dimasuki organisasi, yaitu: *cost leadership, differentiation, dan focus*. Thompson kemudian memperluas klasifikasi tiga strategi yang dibahas oleh Porter dimana terdapat perbedaan penting di antara strategi bersaing (1) Apakah target pasar perusahaan luas atau sempit, dan (2) Apakah perusahaan mengejar keunggulan bersaing terkait dengan biaya rendah atau

diferensiasi produk menjadi lima pendekatan strategis yang berbeda: *overall low-cost provider strategy*, *broad differentiation strategy*, *focused low-cost strategy*, *focused differentiation strategy*, dan *best-cost provider strategy*

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi

Strategi menurut Peters and Waterman (1970) adalah rencana organisasi untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif di atas para pesaingnya. Strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan rencana formulasi dan implementasi yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2011, p.3). Strategi menggambarkan kesadaran perusahaan tentang bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan itu harus bersaing, melawan siapa perusahaan bersaing, dan untuk tujuan apa perusahaan bersaing demi majunya perusahaan tersebut dan mempertahankan perusahaan dalam jangka waktu yang sangat panjang (Pearce & Robinson, 2011, p.4). Menurut David (2011), tanpa strategi perusahaan hanya seperti kapal karet yang hanya berputar di satu tempat tanpa adanya tujuan yang jelas. Berdasarkan survei yang dilakukan di perusahaan Amerika, bahwa 60% dari perusahaan mereka telah memiliki strategi dan sebesar 89% dari mereka menyatakan strategi yang mereka terapkan dapat mencapai laba yang lebih baik, sukses, dan efektif (Nainggolan, 2011).

2.2. Manajemen Strategis

Menurut Fred R David (2001, p.5) manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Perusahaan perlu fokus mengintegrasikan fungsi manajemen (pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset dan pengembangan, dan sistem informasi) untuk mencapai kesuksesan organisasi. Sehingga, perusahaan dapat memanfaatkan dan menciptakan peluang baru dan berbeda. Berikut tahapan manajemen strategis: