



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PERTAMINA DALAM
MEMPERTAHANKAN *MARKET LEADER* PADA
PERSAINGAN PASAR PELUMAS OTOMOTIF**

TESIS

KAUTSAR RIDHA POHAN

0706170135

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN PEMASARAN
JAKARTA
MARET 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : KAUTSAR RIDHA POHAN

NPM : 0706170135

Tanda Tangan :

Tanggal : 20 Februari 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Kautsar Ridha Pohan
NPM : 0706170135
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Strategi Bersaing Pertamina
Dalam Mempertahankan *Market Leader* Pada
Persaingan Pasar Pelumas Otomotif

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Pemasaran, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Albert Widjaja ()

Penguji : Dr. Mohammad Hamsal ()

Penguji : Bagio N. Karno MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 4 Maret 2010

KATA PENGANTAR

Segala puji dan ucapan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas semua rahmat, kasih dan sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Karya akhir ini disusun sebagai salah satu syarat guna melengkapi pencapaian gelar Magister Manajemen dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian karya akhir ini tidak terlepas dengan adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Rhenald Kasali selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Bapak Dr. Albert Widjaja, selaku Dosen Pembimbing Karya Akhir yang telah banyak membimbing, mengarahkan dan memberikan masukan berharga kepada penulis sehingga bisa terselesaikannya karya akhir ini.
3. Bapak Redesmon Munir ME, Group Head Brand and Communication Pelumas, Ibu Wianda Puspongoro dan Ibu Sandra Olivia dari Manajemen Pertamina.
4. Bapak Dr. Mohammad Hamsal dan Bapak Bagio N. Karno, MBA atas masukan yang diberikan.
5. Semua staf akademik, staf administrasi, staf perpustakaan, staf laboratorium komputer dan staf bagian lain yang telah menjalankan tugasnya dengan baik dalam satu kesatuan keluarga besar Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
6. Ayah, Drs. H. Fajar Siddik Pohan M.Pd dan Ibu Hj. Siti Asiah atas segala dukungan dan motivasi serta doanya selama penulis mengikuti pendidikan.
7. Istri tercinta, drg. Novie Sofiyah yang telah memberikan motivasi, doa dan teh hangat untuk menyelesaikan karya akhir ini.
8. Calon anakku yang cantik/tampan yang telah memberikan motivasi untuk segera menyelesaikan tesis ini.
9. Abangku, Mohammad Syamsurrijal Pohan S.H dan Teteuku, dr. Nurbuati Yunisa Pohan yang telah mendukung penulis dalam karya akhir ini.

10. Seluruh Dosen MMUI yang telah memberikan *sharing* pengalaman lebih dari sekedar teori.
11. Rekan-rekan MMUI kelas F07 dan PS 07 yang selalu bikin *fresh* perkuliahan.
12. Staf akademik, administrasi, perpustakaan, laboratorium komputer dan mba Lies, terimakasih atas konfirmasi bimbingannya.

Akhir kata, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk memperbaiki karya akhir ini. Semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Jakarta, Februari 2010

Penulis



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kautsar Ridha Pohan
NPM : 0706170135
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Pemasaran
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Strategi Bersaing Pertamina Mempertahankan Market Leader Pada Persaingan Pasar Pelumas Otomotif.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 22 Februari 2010
Yang menyatakan

(Kautsar Ridha Pohan)

ABSTRAK

Nama : Kautsar Ridha Pohan
Program Studi : Pemasaran
Judul : Analisis Strategi Bersaing Pertamina Mempertahankan *Market Leader* Pada Pasar Pelumas Otomotif.

Monopoli Pertamina di pasar Pelumas telah berakhir, persaingan di pelumas otomotif semakin ketat dengan munculnya pelumas lokal dan import. Pertamina mengalami penurunan kinerja yang berdampak pada merosotnya *market share* ditengah kepemilikan akan sumber daya yang begitu besar, untuk itu diperlukan analisis eksternal dan internal untuk mengidentifikasi strategi yang dapat dilakukan agar memiliki keunggulan daya saing. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan memperkuat sumber daya baik *tangible* dan *intangibile* yang memiliki potensi dan lebih berorientasi kepada pasar untuk memiliki daya saing yang unggul melalui transformasi dalam BTP (*Breakthrough Project*).

Kata Kunci : Keunggulan daya saing, Perspektif sumber daya, Penurunan kinerja

ABSTRACT

Name : Kautsar Ridha Pohan
Major : Marketing
Subtitle : Competitive Strategy Analysis Pertamina In Maintaining Market Leader In Automotive Lubricants Market Competition

Monopoly of Pertamina Lubricant in the market has ended, competition in the automotive lubricant with the advent of increasingly stringent local and imported lubricants. Pertamina has decreased the impact on the performance of market share amid declining resources of ownership for resources so large, it is necessary for external and internal analysis to identification strategies that can be done in order to have a competitive advantage. Strategies that can be done is to strengthen the resources both tangible and intangible that has potential and is more oriented to the market to have competitive advantage by transformation in the BTP (*Breakthrough Project*)

Keyword : Competitive Advantage, Resource Based View, Declining Performance

DAFTAR ISI

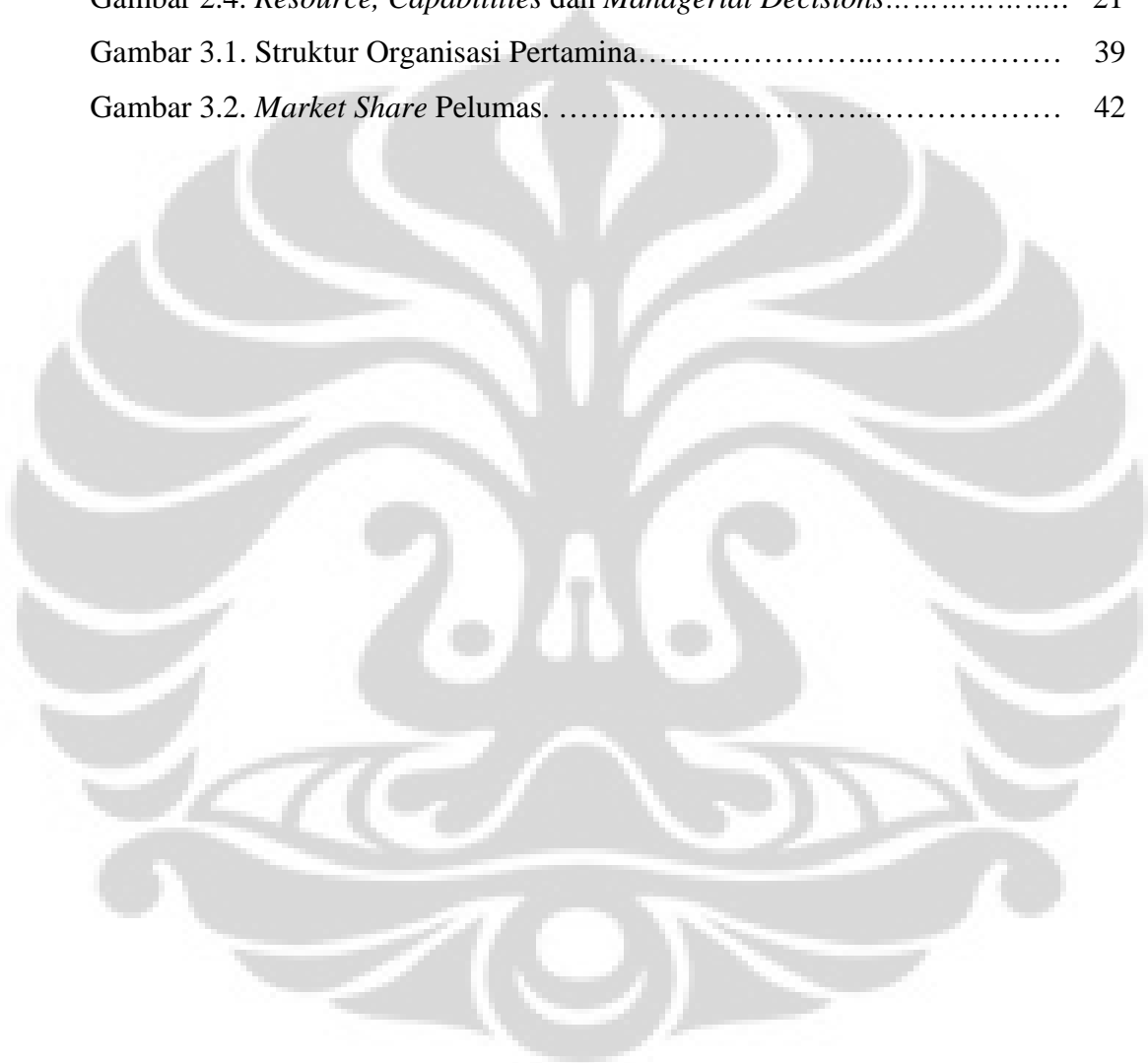
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan Studi	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Metodologi Penelitian	5
1.5. Sistematika Penulisan	5
2. TELAAH KEPUSTAKAAN	7
2.1. Strategi dan Manajemen Strategi	7
2.1.1 Konsep dan Definisi Strategi	7
2.1.2 Konsep dan Definisi Manajemen Strategi	7
2.2. Keunggulan Daya Saing (<i>Competitive Advantage</i>)	9
2.3. Analisis Strategi	10
2.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal	10
2.3.1.1 Analisis Pasar	12
2.3.1.2 Analisis Konsumen	14
2.3.1.3 Analisis Pesaing	17
2.3.1.4 Faktor Lainnya	17
2.3.2 Analisis Lingkungan Internal	17

2.3.2.1 Analisis Berbasis Sumber Daya	17
2.3.2.2 Kapabilitas	20
2.4. Strategi Bersaing	22
2.4.1 Kepemimpinan Biaya Rendah (<i>Cost Leadership</i>)	23
2.4.2 Differensiasi (<i>Differentiation</i>)	24
2.4.3 Fokus (<i>Focus</i>)	25
2.4.4 Strategi Hybrid	25
2.5. Strategi pada Penurunan Kinerja Perusahaan	26
2.6. Strategi Pemimpin Pasar	28
3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	31
3.1. Gambaran Industri	31
3.2. Sejarah Pertamina	32
3.3. Profil Pertamina	33
3.3.1 Visi	33
3.3.2 Misi	33
3.3.3 Tata Nilai Pertamina dan Sikap Kerja	33
3.4. Tujuan Pertamina	34
3.5. Tugas Pokok Pertamina	35
3.6. Struktur Organisasi	35
3.6.1 Struktur Organisasi Direktorat Hilir	36
3.6.2 Struktur Deputi Pemasaran dan Niaga	38
3.7. Sumber Daya Manusia	38
3.8. Produk-produk yang dihasilkan Pertamina	40
3.9. Gambaran Umum Pasar Pelumas	41
3.10. Gambaran umum Pesaing (PT. Topindo Atlas Asia)	43
4. ANALISIS	45
4.1. Analisis Lingkungan Eksternal	45
4.1.1 Analisis Konsumen	45
4.1.2 Analisis Pesaing	47
4.1.3 Analisis Pasar	52

4.1.4 Analisis Faktor lainnya	54
4.2. Analisis Lingkungan Internal	55
4.2.1 Resource Based Value (RBV)	55
4.2.2 Kapabilitas	61
4.3. Analisis Strategi Bersaing	63
4.4. Analisa Strategi pada Penurunan Kinerja Perusahaan	65
4.5. Strategi Pemimpin Pasar	67
4.5.1 Mengembangkan Produk	67
4.5.2 Mengembangkan Pangsa Pasar	68
4.5.3 Melindungi Pasar	69
5. KESIMPULAN DAN SARAN	70
5.1. Kesimpulan	70
5.2. Saran	71
6. DAFTAR REFERENSI	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Manajemen Strategi.....	8
Gambar 2.2. Elemen-elemen Keunggulan Daya Saing.....	9
Gambar 2.3. Komponen-komponen Analisis Pesaing.....	16
Gambar 2.4. <i>Resource, Capabilities</i> dan <i>Managerial Decisions</i>	21
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Pertamina.....	39
Gambar 3.2. <i>Market Share</i> Pelumas.	42



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Kepuasan Pelanggan pada Produk <i>Tangible</i> dan <i>Intangible</i>	15
Tabel 2.2. Sumber Daya Berwujud.....	19
Tabel 2.3. Sumber Daya Tak Berwujud.....	19
Tabel 2.4. Contoh Kapabilitas Beberapa Perusahaan.....	23
Tabel 2.5. Struktur Pasar Hipotesis.....	28
Tabel 3.1. Pelumas-pelumas Pertamina.....	40
Tabel 3.2. <i>Market share</i> pelumas Otomotif.....	43
Tabel 4.1. Jumlah Kendaraan Bermotor tahun 2000 – 2005.....	49
Tabel 4.2. Jumlah Penjualan Kendaraan roda dua.....	53
Tabel 4.3. Jumlah Penjualan Kendaraan Roda Dua.....	54
Tabel 4.4. Analisis VRINE.....	57
Tabel 4.5. Hasil Uji Lab Pelumas Sintetik SAE 10W-40.....	58
Tabel 4.6. Alasan Konsumen Menggunakan pelumas.....	63

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor yang signifikan dan sulit untuk dibatasi memiliki dampak yang positif khususnya bagi industri pelumas. Berdasarkan data yang tercatat pada Kepolisian Republik Indonesia jumlah motor pada tahun 2008 di Indonesia tercatat mencapai 49 juta sementara jumlah mobil tercatat mencapai 17 juta. Jumlah yang sangat fantastis dan menjadi sangat menarik bagi perkembangan bisnis pelumas otomotif tentunya.

Tahun 2008, tercatat kebutuhan pelumas total mencapai 700 ribu kilo liter (www.suarakarya-online.com). Pertamina sebagai penghasil minyak pelumas terbesar di Asia Tenggara tentunya mendapatkan peluang yang besar dengan besarnya jumlah konsumsi pelumas yang dibutuhkan di dalam negeri.

Pertamina sempat menguasai pangsa pasar pelumas dalam negeri, namun hal itu dulu sebelum adanya liberalisasi pelumas pada tahun 2001. Hal ini dikarenakan Pertamina mendapat hak eksklusif dari pemerintah dalam mengelola dan memasarkan pelumasnya sebagai bagian dari fungsinya sebagai PSO (*Public Service Obligation*).

Pasar yang bergerak dinamis menuntut pelumas otomotif berubah, konsumen sebagai penentu dari kelanjutan perusahaan pun menginginkan nilai yang lebih dari produk ataupun jasa yang mereka beli dan menginginkan adanya pilihan pada pelumas yang mereka gunakan.

Lahirnya Keppres No. 21 tahun 2001 tentang pengelolaan pelumas telah membawa perubahan di sektor migas Indonesia. Pemerintah Indonesia memandang bahwa deregulasi kearah persaingan bebas dalam industri pelumas akan membawa dampak yang positif bagi perkembangan pelumas Pertamina dan konsumen. Keppres inipun menjadi babak baru bisnis bagi persaingan pelumas khususnya sektor otomotif di Indonesia.

Persaingan pelumas otomotif mulai memanas, mengingat pasarnya yang demikian besar. Pasar pelumas dalam negeri tumbuh sangat kompetitif dengan masuknya merek-merek pelumas otomotif impor seperti Shell, Castrol, Penzoil dan Mobile-1, belum lagi merek lokal seperti Top-1. Lebih lanjut dipasaran dalam negeri terdapat lebih dari 400-an merek pelumas yang sudah mendapatkan Nomor Pelumas Terdaftar (NPT) dari Dirjen Migas, belum lagi merek-merek yang tidak terdaftar dan merek palsu atau oplosan.

Banyaknya merek-merek yang masuk ke Indonesia tersebut membawa pengaruh pada menurunnya pangsa pasar pelumas otomotif. Pertamina sendiri mengklaim bahwa sampai saat ini untuk sektor pelumas otomotif masih memiliki penguasaan terhadap *market share* sebesar 40 % dari total penguasaan pangsa pasar pelumasnya yang mencapai 55 % (www.suarakarya-online.com).

Dominasi Pertamina di pasar pelumas otomotif tak lepas dari keberadaannya yang sudah sekian lama di bisnis ini. Namun kenyataannya Pertamina telah kehilangan 25 % *market share* pelumasnya selama kurun waktu pasca liberalisasi pengelolaan pelumas melalui Keppres No. 21 tahun 2001.

Penurunan *market share* ini dapat mengindikasikan bahwa pelumas-pelumas Pertamina khususnya yang berkenaan dengan otomotif kurang memiliki daya saing yang baik dipasaran.

Pertamina berusaha menjalankan bisnis pelumasnya nya dengan orientasi pada keunggulan daya saing dengan berupaya terus memacu keunggulan *quality*, *cost delivery* dan *services* dan menargetkan mendominasi pasar hingga 60 % *market share* bagi pelumas otomotif.

Kualitas pelumas otomotif Pertamina telah dibuktikan dengan *approval* dari pabrikan mesin dunia sebagai pelumas *factory fill* (pelumas yang diisikan pertama kali ketika komponen /mesin kendaraan dibuat atau dirakit di pabrik). Ini menunjukkan bahwa kualitas pelumas Pertamina sebenarnya memiliki standar pelumas otomotif sekelas merek pemain dunia seperti Shell dan Castrol.

Tidak hanya kualitas yang menjadi perhatian pada produk, Pertamina juga menawarkan varian produk pelumasnya guna memenuhi harapan yang spesifik atas kebutuhan konsumennya, sebagai contoh peluncuran pelumas Enduro 4T bagi

mesin motor 4 tak yang sebelumnya bisa menggunakan Mesran (sama dengan mesin mobil).

Pertamina juga menawarkan layanan yang *customized* dengan kondisi pasar yang semakin kompetitif. Melalui *OliMart* misalnya, *outlet* dengan konsep yang memberikan pelayanan servis sesuai standard operasi Pertamina. Dari sisi harga (*price*), produk pelumas yang ditawarkan Pertamina terbilang sangat kompetitif dibanding pesaingnya, dan ini menjadi salah satu keunggulan daya saing Pertamina yang perlu dikembangkan lebih lanjut.

Selain sebagai parameter standar pelayanan bagi penggantian pelumas Pertamina, pendirian *OliMart* juga bertujuan untuk mengembangkan jalur/saluran distribusi (*Place*), menjalin kerjasama dengan bengkel-bengkel. Pertamina melihat bahwa SPBU, gerai modern dan bengkel yang selama ini menjual pelumas Pertamina belum cukup untuk tetap dapat mempertahankan posisinya sebagai *market leader*. Adapun beberapa merek pelumas Pertamina diantaranya seperti Mesran, Prima Xp, Enduro 4T dan Fastron.

Kegiatan promosi (*promotion*) seperti *Above The Line* (ATL) dan *Below The Line* (BTL) tak lepas dilakukan oleh Pertamina dengan melakukan *marketing communication* yang terintegrasi seperti beriklan dan *sponsorship* untuk membentuk persepsi dan *brand image*.

Pertumbuhan pasar pelumas otomotif yang terus meningkat seiring meningkatnya jumlah kendaraan direspon Pertamina dengan mendirikan beberapa *Lube Blending Oil Plant* (LOBP) sebagai bagian dari pengembangan sumber daya untuk meningkatkan kapasitas produksinya. Seperti pada dua LOBP yang belum lama beroperasi yaitu, LOBP Gresik yang mulai di operasikan pada awal November 2008 dan LOBP Dumai yang beroperasi pada Mei 2008.

Pabrik pelumas di Gresik, Jawa Timur, yang berkapasitas produksi 130 ribu kiloliter (kl) per tahun. Selain pabrik-pabrik pelumas lainnya yang terdapat di Jakarta dengan kapasitas produksi 300 ribu kl, Surabaya berkapasitas 130 ribu kl dan Cilacap berkapasitas 120 ribu kl serta tambahan LOBP Dumai yang memiliki kapasitas 75 000 kl. Sehingga total kapasitas pelumas Pertamina sebesar 755 ribu kilo liter .

Terlihat diatas bahwa pelumas Pertamina memiliki kekuatan dan sumber daya yang cukup untuk bisa mempertahankan posisinya sebagai *market leader* . namun meski begitu, penguasaan pasar dari Pertamina masih perlu diupayakan. Begitupun dengan strategi pemasaran yang dijalankannya.

Karya akhir ini berusaha untuk menganalisis strategi bersaing yang dilakukan oleh pelumas Pertamina dalam mempertahankan *market share*nya dengan keunggulan sumber daya yang dimilikinya.

1.2. Permasalahan Studi

Berdasarkan apa yang telah dijabarkan dalam latar belakang diatas, permasalahan yang terjadi adalah bahwa, masa lalu pelumas Pertamina telah menjadi *market leader* di industri pelumas, khususnya pelumas otomotif, namun *market share*nya mengalami penurunan. Untuk itu diperlukan strategi bersaing bagi pelumas Pertamina untuk dapat menahan penurunan *market share* yang dapat mengancam posisinya sebagai *market leader* di industri pelumas, khususnya pada pelumas otomotif melalui sumber daya yang dimiliki.

1.3. Tujuan Penelitian

Strategi bersaing diperlukan dalam memantapkan kembali posisi sebagai *market leader* di pasar pelumas otomotif. Strategi ini dapat diperoleh dengan melakukan analisis berbagai faktor eksternal maupun internal. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk

- a. Menganalisis perubahan lingkungan luar perusahaan. Analisis ini terdiri dari atas analisis pasar, konsumen dan pesaing.
- b. Mengetahui kekuatan sumber daya yang dimiliki pelumas Pertamina yang dapat dimanfaatkan untuk mempertahankan *market share*nya (menahan penurunan *market share*).
- c. Setelah melakukan analisa di atas diharapkan dapat ditemukan suatu masukan/saran tentang strategi pemimpin pasar bagi pelumas Pertamina untuk mempertahankan posisinya sebagai *market leader*.

1.4. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan mempelajari data primer maupun sekunder. Data primer dilakukan didapatkan langsung dari lapangan (PT. Pertamina Persero, dan pihak terkait lainnya seperti Olimart dan konsumen) dengan melakukan kunjungan dan wawancara dengan pihak yang berkompeten (manajemen). Sedangkan data sekunder didapatkan dari berbagai referensi: *website* pertamina, artikel, jurnal, majalah, buku teks, surat kabar, maupun internet. Adapun faktor - faktor analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Obyek penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Pertamina Persero, khususnya departemen pelumas.

2. Aspek Kajian

Aspek yang menjadi kajian adalah hal-hal yang berkaitan dengan manajemen strategik, khususnya dalam rangka mencapai atau mempertahankan posisi perusahaan sebagai *market leader*.

3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilakukan selama bulan Mei hingga Desember 2009

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini berisikan gambaran mengenai kerangka penulisan dari masing-masing bab. Adapun sistematika penulisan dari karya akhir ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 : Pendahuluan

Berisikan mengenai belakang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan

BAB 2 : Telaah Kepustakaan

Mencakup teori-teori dan konsep manajemen strategik dalam rangka mencapai atau mempertahankan posisi perusahaan sebagai *market leader*

- BAB 3 : Keadaan umum perusahaan,
Bab ini memberikan gambaran keadaan umum perusahaan, dimana akan diuraikan mengenai sejarah dan perkembangan perusahaan, visi-misi, struktur organisasi, kegiatan usaha, analisis dan pembahasan aktivitas di sektor hilir
- BAB 4 : Analisa dan Pembahasan
Pada Bab ini akan dilakukan identifikasi dan analisis dari lingkungan perusahaan, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Agar dapat menemukan strategi yang dapat digunakan untuk mempertahankan diri sebagai *market leader*.
- BAB 5 : Kesimpulan dan Saran
Berisikan Kesimpulan dan analisa yang sudah dilakukan dan saran yang dapat diberikan oleh penulis kepada PT. Pertamina Persero.

BAB 2

TELAAH KEPUSTAKAAN

2.1. Strategi dan Manajemen Strategi

2.1.1 Konsep dan Definisi Strategi

Menurut Hambrick dan Fredrickson (2001), strategi adalah sesuatu yang terpusat, terintegrasi, secara eksternal berorientasi pada konsep bagaimana sebuah perusahaan akan mencapai tujuan-tujuannya.

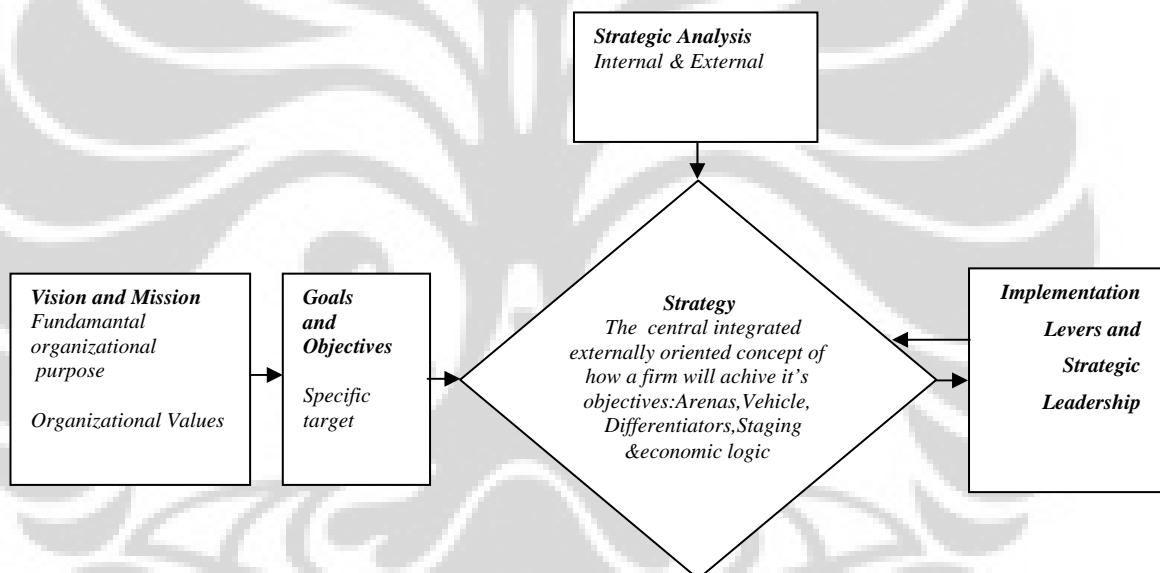
Sebuah strategi yang baik akan fokus pada penciptaan *value* tidak saja bagi *shareholder*, melainkan juga bagi *stakeholder*. *Value* terus berubah, apa yang menjadi bernilai sekarang belum tentu bernilai di waktu yang akan datang, karena kebutuhan dan keinginan konsumen terus berubah. Apabila perusahaan dapat mendeliver *value* bagi konsumen lebih baik dari pesaingnya, maka bisa dikatakan perusahaan tersebut memiliki keunggulan strategi.

2.1.2 Konsep dan Definisi Manajemen Strategi

Menurut Pearce dan Robinson (2007), manajemen strategi didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Carpenter dan Sanders (2007) menjabarkan manajemen strategi kedalam sembilan cakupan peranan penting, seperti yang terlihat dalam Gambar 2.1.

- a. Merumuskan misi perusahaan termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi dan sasaran perusahaan.
- b. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
- c. Menilai lingkungan *eksternal* perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor umum kontekstual yang lainnya.
- d. Menganalisa pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan.
- e. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.

- f. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan.
- g. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
- h. Mengimplementasi strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan dimasa mendatang.



Gambar 2.1. Proses Manajemen Strategi

Sumber : Hambrick and Frederickson (2001), "Are You Sure You Have a Strategy?" *Academy Executive* 15:4, 48-59.

Karena perusahaan berusaha untuk menjual produk ataupun *service* kepada konsumen yang potensial, sebuah implementasi dalam konteks untuk menambah keuntungan melalui strategi pun dibutuhkan. Sebuah strategi membantu sebuah perusahaan untuk menyempurnakan tujuannya dalam menghadapi kompetisi. Hal ini dikarenakan dengan strategi para pengambil keputusan dapat mengetahui apa yang harus mereka lakukan dan komunikasikan kepada internal perusahaan.

2.2. Keunggulan Daya Saing (*Competitive Advantage*)

Keunggulan daya saing adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan *value* yang tidak dapat dilakukan oleh pesaingnya (Carpenter dan Sanders; 2007). Perspektifnya dapat dilihat dari sisi internal dan eksternal. Keunggulan ini menjadikan perusahaan sukses untuk jangka waktu yang panjang dan karenanya menjadi konsep penting dalam manajemen strategik.



Gambar 2.2. Elemen-elemen keunggulan daya saing

Sumber : Day dan Wensley (1988), *Assessing Advantages: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, *Journal of marketing*, pg. 3

Perspektif internal fokus pada perusahaan dan keunikan potensial sumber daya internal yang dimiliki dan sering disebut dengan *Resource Based View* (RBV), sementara perspektif eksternal fokus pada *positioning* perusahaan dalam lingkungan persaingan atau disebut juga *Market Based View* (MBV). Perspektif eksternal menyoroti perubahan pasar yang cepat dan tidak dapat diprediksi, sementara perspektif internal menyoroti pengaruh kapabilitas perusahaan untuk mendukung strategi yang diambil perusahaan dilingkungan yang terus berubah.

Menurut Day dan Wensley (1988), keunggulan daya saing dapat dicapai dengan keunggulan sumber daya (RBV), keunggulan posisi (MBV) dan kinerja. Elemen-elemennya digambarkan terlihat dalam Gambar 2.2.

Jika dilihat dari elemen-elemen yang digambarkan diatas maka faktor kapabilitas suatu perusahaan diperlukan untuk mencapai keunggulan daya saing

dengan terus fokus pada penciptaan nilai bagi konsumen, kompetensi dan efisiensi biaya serta adaptasi pada perubahan pasar.

2.3. Analisis Strategi

2.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk memformulasikan sebuah strategi yang efektif, sangat penting bagi perusahaan untuk mengerti dan memahami kondisi lingkungan *eksternal*. Lingkungan *eksternal* adalah keadaan atau faktor-faktor diluar perusahaan yang tidak dapat dikendalikan oleh suatu perusahaan dan dapat mempengaruhi pilihan strategi, arah, tindakan, struktur organisasi dan proses *internal* perusahaan. Lingkungan *eksternal* memberikan peluang bisnis sekaligus juga ancaman bagi perusahaan.

Untuk mengetahui lingkungan *eksternal*, perusahaan dapat menganalisis pasar, perilaku konsumen dan strategi yang dilakukan pesaing. Analisis ini dilakukan mengingat ketiganya dekat dengan pengaruh yang diberikan terhadap lingkungan industri dan dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya.

2.3.1.1 Analisis Pasar

Salah satu kunci kesuksesan penerapan konsep pemasaran adalah pemahaman atas kebutuhan, keinginan dan perilaku konsumen. Untuk itu perusahaan harus mampu dan mau mendengarkan suara konsumennya. Faktor-faktor yang penting dalam menentukan daya tarik pasar adalah ukurannya yang besar, pertumbuhan suatu pasar, struktur kompetisi, perputaran dan risiko.

Ukuran pasar yang besar akan menawarkan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang dan dapat membuat skala ekonomi yang baik serta memberi kesempatan untuk bertumbuh.

Ketika kebutuhan makin bervariasi, peluang segmentasi bertambah dan semakin kompleks maka perusahaan harus menetapkan target pasarnya dan *mempositioning*kan dirinya dipasar guna menentukan pada struktur kompetisi apa ia akan bersaing, apakah pada tataran *leader*, *challenger*, *follower* atau *niche*.

Menurut Tjiptono (2008), analisis pasar terdiri atas enam langkah yang saling terkait :

- a. Menentukan pasar relevan, mendefinisikan pasar, macam produk dan jasa yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen serta substitusi dan pilihan alternatif.
- b. Menganalisis permintaan primer untuk pasar relevan, menggambarkan profil atau karakteristik pembeli dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelian untuk semua merek dan produk dalam pasar relevan, dengan kata lain perusahaan mendiagnosis siapa pembeli (dan non pembeli) dan mengapa mereka membeli (tidak membeli) produk.
- c. Menganalisis permintaan selektif dalam pasar relevan, memahami proses yang dilakukan pembeli dalam memilih merek spesifik atau pemasok tertentu dalam batas-batas pasar relevan.
- d. Menetapkan segmen pasar, memahami berbagai cara untuk mengelompokkan konsumen kedalam segmen-segmen yang memiliki respon yang sama terhadap program-program yang sama.
- e. Menilai persaingan, perusahaan menilai produk atau merek dibandingkan dengan tawaran dari para pesaing kemudian mencermati persepsi konsumen terhadap produk atau merek dibanding para pesaing.
- f. Mengidentifikasi pasar sasaran potensial, mengidentifikasi peluang terbaik guna menciptakan pelanggan yang puas dan loyal

Hasan (2008) mengidentifikasi tujuh alternatif dalam menentukan strategi pemasaran dalam memenuhi heterogenitas pasar :

- a. *Undifferentiated*, strategi melihat pasar secara keseluruhan dan memusatkan perhatian pada kesamaan-kesamaan kebutuhan konsumen. Perusahaan menciptakan satu produk tunggal untuk memenuhi kebutuhan pasar. Strategi ini biasanya dilakukan pada produk yang memiliki lini sempit.
- b. *Differentiate*, strategi yang terlebih dahulu mengidentifikasi pasar berdasarkan kelompok-kelompok tertentu. Tujuannya untuk

meningkatkan jumlah penjualan, mendapatkan segmen yang kuat dipasar dan mendapatkan loyalitas.

- c. *Concentrated*, memusatkan pada satu atau beberapa kelompok pembeli yang spesial, paling menguntungkan dan biasanya dilakukan karena alasan keterbatasan sumber daya.
- d. Multi segmen, memilih dua atau lebih segmen dengan tujuan memperoleh volume penjualan, laba dan pangsa pasar yang lebih besar serta skala ekonomi dalam proses produksinya.
- e. Mega, strategi koordinasi yang dilakukan oleh para pakar ekonomi, psikologi, politik dan hubungan masyarakat untuk mendapatkan kerjasama dari berbagai pihak dalam kaitannya untuk memasuki pasar baru contohnya Pepsi ketika akan memasuki pasar India
- f. *Niche*, pasar diidentifikasi secara lebih spesifik untuk melayani pasar yang sangat kecil.
- g. Individual, pemasaran dilakukan sesuai pesanan dimana perusahaan akan menyesuaikan penawaran, logistik dan *financial* kepada konsumennya.

2.3.1.2 Analisis Konsumen

Analisis konsumen sangat berguna untuk mengetahui segmen dan target dari produk yang akan dibuat serta faktor yang mempengaruhi konsumen dalam membeli.

Produk ataupun jasa yang tidak memuaskan (kinerja) akan mengakibatkan konsumen tidak melakukan pembelian lagi dan mencari alternatif produk ataupun jasa yang ditawarkan oleh pesaing. Untuk itu perusahaan perlu mengetahui bagaimana harapan konsumen dapat terbentuk untuk bisa mengetahui keinginan dan kebutuhannya. Faktor-faktor yang menentukan harapan konsumen meliputi kebutuhan pribadi, pengalaman masa lampau, rekomendasi dan iklan. Menurut Ziethaml, et al. (Hasan, 2008), harapan pelanggan terbentuk oleh :

- a. *Enduring Service Intensive*, faktor yang bersifat stabil dan mendorong pelanggan untuk meningkatkan sensitifitasnya terhadap produk

ataupun jasa. Seseorang berkeyakinan ia akan dilayani dengan baik, apabila orang lain dilayani dengan baik pula.

- b. *Transitory Service Intensive*, faktor individual yang bersifat sementara yang dapat meningkatkan sensitifitas pelanggan terhadap jasa, hal ini dapat dipicu oleh dua hal. Pertama situasi darurat dimana konsumen sangat membutuhkan jasa dan berharap perusahaan dapat memenuhinya. Kedua pengalaman akan jasa yang diberikan oleh konsumen akan produk dan jasa yang diterimanya akan menentukan penggunaan berikutnya.
- c. *Personal Needs*, kebutuhan fisik, sosial dan psikologis yang dirasakan seseorang akan menjadi dasar dalam menentukan harapan konsumen.
- d. *Perceived Service Alternatives*, persepsi pelanggan akan tingkat pelayanan perusahaan lain yang sejenis, semakin banyak yang menawarkan pelayanan semakin besar harapan akan pemenuhan harapan yang dapat diberikan.
- e. *Self- Perceived Service Roles*, keterlibatan konsumen dalam membentuk persepsi atas produk dan pelayanan yang diberikan akan mempengaruhi penerimaannya terhadap produk dan layanan yang bersedia diterimanya.
- f. *Situational Factors*, faktor-faktor yang diluar kendali perusahaan yang dimaklumi oleh konsumen dan konsumen bersedia menurunkan tingkat penerimaan harapannya.
- g. *Positive Word of Mouth*, rekomendasi yang diberikan dari sumber yang dapat dipercaya (ahli, teman, keluarga, publikasi media).

Kepuasan pelanggan merupakan strategi jangka panjang bagi keunggulan daya saing yang membutuhkan komitmen, sumber daya dan juga dana yang cukup besar. Sifatnya yang dinamis menyebabkan perlunya perhatian khusus dan strategi yang jitu. Strategi yang dapat digunakan antara lain;

- a. Strategi *superior* kualitas produk, memberikan produk dengan kualitas relatif yang baik dibandingkan dengan kompetitor.
- b. Strategi *superior customer service*, menawarkan pelayanan yang lebih baik dibandingkan pesaing. Tidak hanya pelayanan pada saat transaksi tetapi

juga pelayanan pada saat menangani keluhan dan upaya memberikan empati kepada konsumen.

- c. Strategi *customer retention*, libatkan konsumen dalam memberikan informasi akan produk dan layanan yang dibutuhkan, kualitas, preferensi, frekuensi pembelian, harapan, persepsi, bahkan keluhan dan lakukan riset atas informasi yang diberikan. Lakukan targeting pada produk dan layanan yang akan ditawarkan

Dari ketiga strategi diatas kita dapat melihat bahwa dimensi kepuasan pelanggan dapat berbentuk dan tidak berbentuk, hal ini dapat diperjelas dengan Tabel 2.1.

2.3.1.3 Analisis Pesaing

Analisis ini berguna untuk mengantisipasi strategi kedepan yang akan dilakukan sebagai respon dari strategi yang akan dilakukan oleh pesaing. Analisis pesaing dilakukan pada perusahaan yang secara langsung bersaing satu sama lain dan juga kepada perusahaan-perusahaan lain yang oleh pihak manajemen menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam analisis strategi, seperti perusahaan potensial yang akan memasuki pasarnya. Analisis ini terkait dengan perubahan industri, pangsa pasar, konsumen dan profil pesaing yang terus berubah.

Pada waktu pasar mencapai fase *mature* (kedewasaan), sebagian besar keunggulan daya saing hilang atau menurun jauh. Pengetahuan yang baik akan hal ini bisa memberikan informasi kepada perusahaan tentang strategi yang harus dilakukan sehingga bisa menjadi suatu strategi yang *sustainable competitive advantage*.

Analisis pesaing tidak hanya pada apakah perusahaan mengetahui siapa yang menjadi pesaingnya. Lebih dari itu suatu perusahaan juga harus mengetahui apa yang menjadi tujuan, strategi, asumsi dan kemampuan serta kelemahan yang

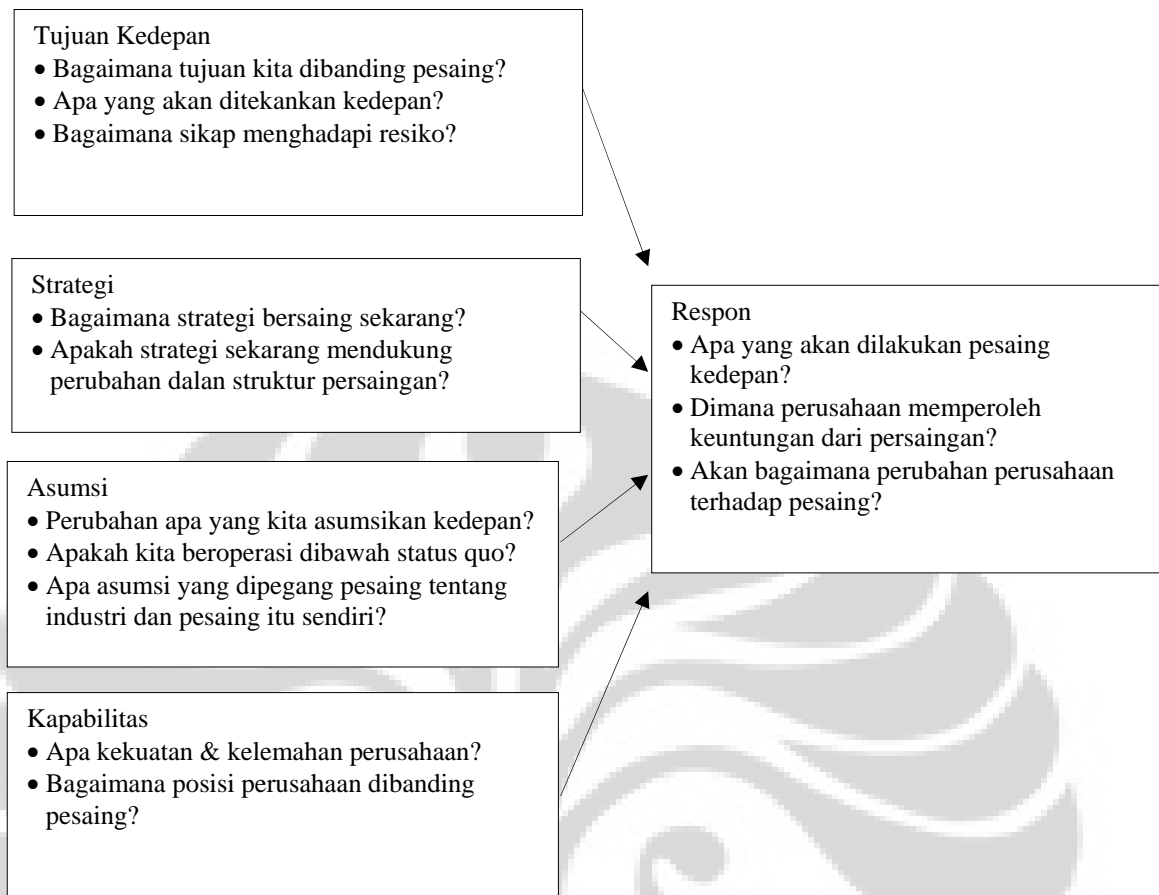
Tabel 2.1. Kepuasan Pelanggan pada Produk *Tangible* dan *Intangible*

<i>Tangible</i>		<i>Intangible</i>	
Bentuk	Ukuran dan bentuk fisik	Servis	Tingkat kemudahan & kecepatan pelayanan
Feature	Keistimewaan fungsi dasar produk	Akses	Letak yang mudah dijangkau
Kualitas dan Kinerja	Kualitas & fungsi dasar produk beroperasi	Komunikasi	Kemampuan berkomunikasi dengan bahasa konsumen
Kesesuaian	Kesesuaian spesifikasi produk yang diharapkan	Daya saing	Tingkat keterampilan menyelesaikan masalah
Daya tahan	Ukuran usia operasi dalam kondisi normal	Kesopansantunan	Sikap ke konsumen
Keandalan	Ukuran produk tidak akan rusak atau gagal dalam periode waktu tertentu	Keandalan	Kemampuan mewujudkan pelayanan sesuai promosi
Dapat diperbaiki	Ukuran kemudahan memperbaiki	Keamanan	Keamanan, keterjaminan dan legalitas
Penampilan	Penampilan dan perasaan produk	Berwujud	Wujud fisik, gedung, peralatan-peralatan
Desain	Totalitas keistimewaan dari produk	Pemahaman Konsumen	Pemahaman kebutuhan & keinginan konsumen

Sumber: Ali Hasan, *Marketing*, Media Presindo, 2008

dimiliki oleh pesaingnya (Hoskinson, Hitt, Ireland dan Harrison; 2008). Komponen komponen analisis tersebut digambarkan pada Gambar 2.3.

Kinerja pesaing dimasa lalu dapat dijadikan sebuah basis yang berguna untuk perbandingan sebuah perusahaan, seperti nilai konsumen yang diberikan dan diusulkan dalam setiap segmen juga kemampuan berbeda yang dimiliki pesaing merupakan informasi yang penting untuk di analisis. Hal ini dikarenakan



Gambar 2.3. Komponen-komponen Analisis Pesaing

Sumber : Hoskisson, Hit, Ireland and Harrison, *Competing for Advantage*, Thomson Higher Education, 2008

disamping mengidentifikasi sebagai peluang bersaing juga dapat menjadi sumber ancaman bagi perusahaan kedepan. Menilai seberapa baik pesaing memenuhi nilai konsumen yang dibutuhkan memberikan wawasan akan kriteria yang konsumen gunakan untuk menilai setiap supplier, kriteria ini lebih penting daripada *judgement* perusahaan akan nilai yang diberikan kepada konsumen.

2.3.1.4 Faktor Lainnya

Ada beberapa faktor lain diluar analisis konsumen, pesaing dan pasar yang ikut mempengaruhi industri pelumas nasional, diantaranya adalah regulasi, kekuatan tawar pemasok dalam hal harga zat aditif yang diperlukan dalam proses pembuatan pelumas, principal dan juga kurs mata asing.

2.3.2 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah komponen – komponen yang berada didalam suatu organisasi dan secara formal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan tersebut.

Pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal suatu perusahaan secara luas dan mendalam perlu dilakukan sehingga kekuatan serta kelemahan yang dimiliki dapat diketahui, agar nantinya perusahaan dapat menghilangkan kelemahan tersebut. Analisa lingkungan internal dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai macam cara diantaranya dengan menggunakan pendekatan berbasis sumber daya (*Resource Based View/RBV*) untuk merespon dan membangun keunggulan bersaing di pasar.

2.3.2.1 Analisis Berbasis Sumber Daya (*Resource Based View/RBV*)

Menurut Peteraf (1993), suatu perusahaan secara terus menerus mampu mengungguli perusahaan lainnya adalah karena melakukan implementasi strategi berdasarkan pada sumber daya yang dimilikinya (*Resource-Based View/RBV*) dalam upaya membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

RBV merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategis suatu perusahaan yang didasarkan pada kombinasi dari asset, keahlian, kapabilitas dan aset yang tak berwujud yang spesial dalam suatu organisasi. Asumsi yang mendasarinya adalah setiap perusahaan berbeda secara fundamental dan memiliki keunikan dalam pengelolaan sumber dayanya.

Asumsi ini memandang setiap organisasi/ perusahaan memiliki pengalaman, aset, kapabilitas dan membangun budaya dengan cara yang berbeda-beda. Dickson (1996) menyatakan bahwa pemilikan sumber daya akan memungkinkan perusahaan mempertahankan keunggulan daya saing dalam waktu yang lama. Kepemilikan ini harus diikuti pula dengan pembelajaran terhadap lingkungan (*market orientation*) agar tidak mudah diimitasi.

Day (1994) berpendapat senada dengan Dickson dengan menggaris bawahi pentingnya peran manajer dalam menentukan bentuk dari organisasi yang

digunakan perusahaan dalam menentukan informasi yang dibutuhkan, diberikan, dan digunakan.

Analisis sumber daya perusahaan dan posisinya dalam persaingan (*competitive position*) merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan dalam pengembangan strategi menggunakan RBV (Thompson et al, 2005).

Menurut Hitt et al. (2001), analisis RBV dapat dilakukan dengan 5 tahapan, yaitu :

- a. Mengidentifikasi sumber daya – sumber daya dari perusahaan dan kemudian mempelajari kekuatan dan kelemahan dibanding dengan pesaing.
- b. Menentukan kapabilitas-kapabilitas perusahaan yang unggul.
- c. Memastikan potensi dari sumber daya dan kapabilitas perusahaan. dalam artian yang memiliki keunggulan daya saing.
- d. Memilih sebuah industri yang menarik.
- e. Memilih strategi yang paling memungkinkan perusahaan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitasnya berkaitan dengan peluang-peluang lingkungan eksternal.

Kemampuan perusahaan menawarkan *value* (melalui *low-cost or differentiated products*) merupakan hasil dari serangkaian aktivitas nilai-tambah yang mendukung. Analisis RBV ini terdiri atas sumber daya berwujud (*tangible*), sumber daya tak berwujud (*intangible*) dan kapabilitas (*capabilities*) :

- a. Sumber daya Berwujud (*tangible*)

Merupakan aset yang dapat dilihat dan dihitung. Sumber daya ini mudah untuk diidentifikasi serta dievaluasi. Yang termasuk kedalam sumber daya ini dapat dilihat berdasarkan Tabel 2.2.

- b. Sumber daya tak berwujud (*intangible*)

Adalah aset yang dapat dirasakan manfaatnya tetapi tidak berwujud. Ada tiga tipe sumber daya yang tergolong dalam *intangible* yaitu : sumber daya manusia, inovasi dan reputasi, contoh-contoh yang tergolong kedalam tipe sumber daya ini dapat dilihat berdasarkan Tabel 2.3.

Tabel 2.2 Sumber Daya Berwujud

Sumber daya keuangan	Kemampuan menghasilkan dana bagi perusahaan
Sumber daya organisasi	<i>Planning, controlling</i> dan <i>coordinating system</i>
Sumber daya fisik	Lokasi <i>plant</i> dan <i>equipment</i> , akses kepada bahan baku
Sumber daya teknologi	Paten, merek dagang, hak cipta dan komputer.

Sumber : Hit et al, *Competing for Advantage*, Thomson South-Western, 2008

Sumber daya ini sulit ditiru oleh pesaing sehingga banyak perusahaan yang menggunakannya dalam membentuk keunggulan bersaing. Dengan sumber daya *intangible* perusahaan akan lebih memiliki daya saing yang lebih bertahan lama dibandingkan dengan kepemilikan akan sumber daya *tangible*.

Tabel 2.3 Sumber daya Tak Berwujud

Sumber daya manusia	Pengetahuan, kepercayaan, kemampuan managerial, rutinitas organisasi
Inovasi	Ide, kemampuan ilmiah, kapasitas dalam berinovasi
Reputasi	Reputasi dengan konsumen, merek, persepsi dari kualitas produk, daya tahan produk, reputasi dengan supplier.

Sumber : Hit et al, *Competing for Advantage*, Thomson South-Western, 2008

Kriteria-kriteria sumber daya yang memiliki kekuatan dan menghasilkan keunggulan daya saing yang *sustainable* berdasarkan analisis *Valueable (V)*,

Rare (R), Inimitability (I) and /or Nonsubstitutable (N) dan Exploitability (E) (Carpenter and Sanders, 2007). Pertanyaan yang harus dijawab adalah sebagai berikut :

a. *The Question of Value*

Apakah sumber daya yang dimiliki memungkinkan bagi perusahaan untuk mengeksploitasi kesempatan atau peluang yang ada pada lingkungan dan atau menetralisaasi ancaman yang ditimbulkan dari pesaing dalam lingkungan industrinya ?

b. *The Question of Rarity*

Apakah sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan saat ini dikontrol oleh sejumlah perusahaan pesaing ?

c. *The Question of Inimitable and/or Nonsubstitutable.* Apakah pesaing membutuhkan waktu yang panjang ntuk mendapatkan sumber daya yang salah satunya disebabkan oleh besaran biaya yang dibutuhkan?, apakah pesaing untuk mendapatkan sumber daya tertentu memerlukan waktu lama yang disebabkan oleh keunikan pada proses pembentukannya ?

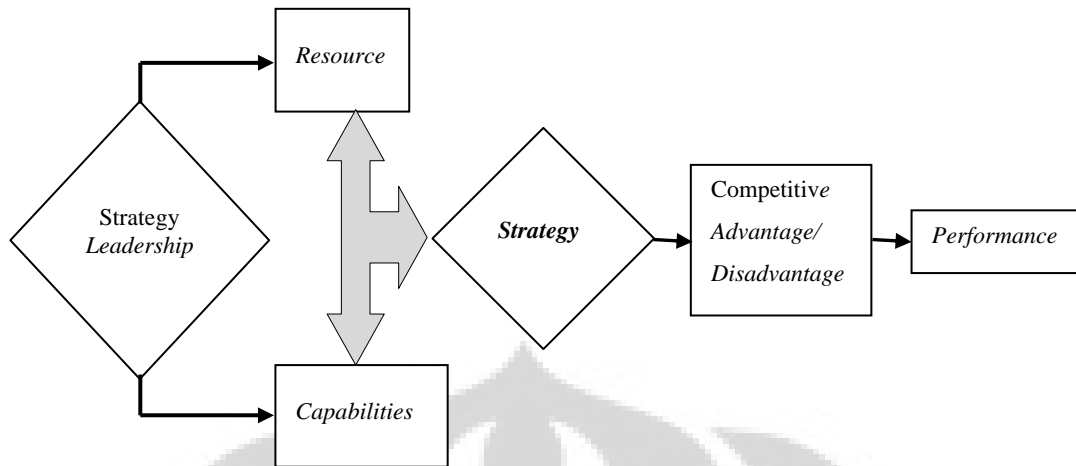
d. *The Question of Exploitability,* Apakah perusahaan memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya ?

2.3.2.2 Kapabilitas (*Capabilities*)

Kepemimpinan posisi (*market leader*) dalam sebuah pasar yang baru dapat diperoleh bukan hanya dari kepemilikan *skill* khusus ataupun sumber daya yang spesial tapi juga dari kepemilikan akan kapabilitas dalam mengatur infrastruktur (Geroski dan Vlassopoulos, 1991).

Kapabilitas menunjukkan kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkannya (Kuncoro, 2005)

Disini peran dari para manajer pembuat keputusan adalah bagaimana mendapatkan, mengalokasikan dan melepas sumber daya yang tidak potensial bagi input sehingga menghasilkan kinerja yang berbeda dari pesaingnya, sebagaimana yang terlihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Resource, Capabilities dan Managerial Decisions

Sumber : Carpenter and Sanders, *Strategic Management; A Dynamic Perspective, Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall 2007

Dengan penggunaan yang berkelanjutan, kapabilitas akan semakin kuat dan semakin sulit untuk diketahui serta ditiru oleh pesaing. Kapabilitas bersifat dinamis, oleh karenanya dibutuhkan kemampuan manager dalam menyusun sumber daya bagi keunggulan daya saing. Eisenhardt dan Martin berpendapat bahwa keefektifan pola kapabilitas yang dinamis akan berbeda pada kondisi cepat atau lambat perubahan lingkungan (Cavusgil et al.,2007).

Pada kondisi pasar yang cukup dinamis, kapabilitas bersifat *complicated* (rumit), detail dan proses analisa berdasarkan pengetahuan yang ada, namun pada kondisi pasar yang sangat dinamis, kapabilitas akan bersifat sederhana, berdasarkan pengalaman prosesnya tidak stabil yang didasarkan pada pengetahuan yang baru dibentuk dan hasil dari eksekusi pengulangan untuk beradaptasi namun dengan hasil yang tidak dapat diprediksi.

Ada beberapa fitur utama dalam kapabilitas yang dinamis, yaitu :

a. Organizational and Strategic Routines

Eisenhardt dan Martin mendefinisikan *Routines* berfokus pada bagaimana mengintegrasikan, menyusun kembali, menambah atau melepas sumber daya yang ada agar sesuai dengan perubahan pasar (Cavusgil et al.,2007), sementara Kogut dan Zander mendefinisikan *Organizational* fokus pada proses yang didesain untuk membuat dan memperoleh sumber daya pengetahuan serta menghasilkan aplikasi baru bagi sumber daya.

b. Learning

Teace et al. (Cavusgil et al., 2007), mendefinisikan learning sebagai proses dari pengulangan dan pengalaman yang dapat memungkinkan suatu permasalahan dikerjakan dengan lebih baik dan lebih cepat. Learning (pembelajaran) juga memberikan kemampuan menyusun kembali aset perusahaan untuk mencapai perubahan internal dan eksternal

c. Path dependence

Fitur ini mengacu pada sejarah investasi perusahaan dimasa lalu dan rutinitas yang membatasi masa depan sebagai salah satu dasar dalam menyusun sumber daya yang ada.

d. Asset Position

Fitur ini terdiri dari teknologi, keuangan, reputasi, struktural, komplemanter, institusi dan aset pasar sebagai aset perusahaan yang penting dalam keunggulan daya saing, namun fitur ini lebih menggarisbawahi aset pengetahuan sebagai aset yang sulit untuk diperdagangkan.

e. Replication and Best Practice

Fitur ini menekankan pentingnya mentransfer kemampuan dari seseorang ke seorang lainnya agar proses untuk membangun sumber daya dalam pasar yang dinamis bisa lebih cepat sehingga membawa keuntungan.

2.4. Strategi Bersaing

Strategi bersaing digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada suatu organisasi. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah strategi bersaing Porter atau yang sering disebut strategi generik Porter (1980). Porter menekankan strategi generik kedalam tiga strategi umum :

- a. Kepemimpinan Berbiaya Rendah (*Cost Leadership*).
- b. Differensiasi (*Differentiation*).
- c. Fokus (*Focus*).

Contoh-contoh kapabilitas perusahaan dapat dilihat dalam Tabel 2.4.

Tabel 2.4. Contoh Kapabilitas beberapa Perusahaan

Area Fungsi	Kapabilitas	Perusahaan
<i>Distribution</i>	Penggunaan yang efektif pada teknik manajemen logistik	Walmart
<i>Human Resource</i>	Memotivasi, memberikan wewenang, mempertahankan karyawan	BP
<i>Management Information System</i>	Kontrol yang efektif dan efisien pada persediaan melalui metode pengumpulan data pada titik/tempat pembelian	Walmart
<i>Marketing</i>	Promosi yang efektif pada merek suatu produk	Gillete
<i>Management</i>	Kemampuan untuk membaca tren pakaian kedepan	Zara
<i>Manufacturing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas produk dan desain • Desain dan kemampuan produksi menghasilkan produk yang dapat dipercaya 	<ul style="list-style-type: none"> • Toyota • Komatsu
<i>R & D</i>	Proses Transformasi yang cepat pada teknologi produk baru	Honda

Sumber : Hit et al, *Competing for Advantage*, Thomson South-Western, 2008

2.4.1 Kepemimpinan Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

Perusahaan yang menjalankan strategi ini mengandalkan suatu kapabilitas yang cukup unik untuk mencapai dan mempertahankan posisi biaya rendahnya. Seperti : memiliki pemasok bahan baku yang langka dan terjamin, berada pada posisi pasar yang dominan dan memiliki modal yang besar.

Ciri dari perusahaan yang berdasarkan strategi ini adalah dengan mengedepankan penghematan dan efisiensi biaya, memaksimalkan skala ekonomi, menerapkan teknologi yang mengarah pada penghematan biaya, menekankan pada pengurangan beban *overhead* dan administrasi serta menggunakan teknik volume penjualan untuk menaikkan posisinya dikurva laba (Pearce dan Robinson, 2007).

Perusahaan yang mampu menciptakan biaya produksi yang rendah tentu saja akan mampu untuk menjual produknya dengan harga yang lebih rendah dari pesaingnya, namun tentunya masih bisa menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Menurut Kuncoro (2005), ada beberapa hal yang harus di perhatikan dalam menerapkan strategi kepemimpinan biaya, yaitu :

- a. Setiap kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen harus di dasarkan pada usaha untuk meminimalkan biaya.
- b. Mencari cara mengurangi biaya dengan melihat pada pengalaman sebelumnya.
- c. Memperketat pengeluaran biaya dan mengontrol *overhead*.
- d. Meminimalkan biaya yang berhubungan dengan rantai nilai perusahaan seperti *Research and Development (R&D)*, pelayanan, penjualan dan promosi.

2.4.2 Differensiasi (*Differentiation*)

Strategi differensiasi digunakan untuk menarik konsumen yang memiliki sensitifitas khusus pada suatu atribut produk. Dengan menekankan pada atribut tersebut perusahaan membangun loyalitas konsumen. Atribut produk juga dapat menjadi saluran pemasaran dimana perusahaan menyampaikan citranya akan keunggulan, fitur yang dimiliki serta jaringan yang mendukungnya. Menurut Kuncoro (2005), differensiasi dapat dilakukan dalam banyak bentuk seperti :

- a. Gengsi (*prestige*) dan *brand image*, contoh BMW
- b. Teknologi, contoh Northface
- c. Inovasi, contoh Nokia
- d. Fitur, Honda Goldwing
- e. Jasa pelayanan konsumen, contoh Sears
- f. Jaringan dealer, contoh Lexus

2.4.3 Fokus (*Focus*)

Perusahaan dengan strategi fokus melayani kebutuhan spesifik ceruk pasar (*market niche*). Perusahaan bisa memilih apakah akan fokus terhadap biaya

rendah atau differensiasi. Strategi ini berusaha untuk memenuhi kebutuhan dari segmen pasar tertentu dan segmen yang dipilih adalah segmen yang diabaikan oleh daya tarik pemasaran pada pasar-pasar yang mudah diakses untuk konsumen tertentu dan atau untuk konsumen dengan penggunaan yang umum akan produk tersebut (Pearce dan Robinson, 2007).

2.4.4 Strategi *Hybrid*

Selain ketiga strategi bersaing yang telah dijelaskan sebelumnya, strategi bersaing juga dapat dikombinasikan atau dikenal juga dengan sebutan *hybrid strategy*. Hybrid strategy salah satunya dapat mengkombinasikan strategi *low cost* dengan strategi diferensiasi.

Menurut Glazer (1991), perusahaan tidak perlu memilih antara strategi *low cost* ataupun diferensiasi. Wright et al (1990) menyatakan bahwa berbagai strategi dibutuhkan dalam merespon lingkungan bisnis. Sementara Chan dan Wong (1999) menyatakan dibutuhkan kombinasi strategi yang fleksibel untuk bisa bertahan dalam lingkungan yang global.

Yang menjadi pertanyaan dalam strategi *hybrid* adalah bagaimana dengan biaya yang rendah dalam *manufacturing* (penggunaan teknologi standar) bisa meningkatkan pemasaran dan *sales* atau sebaliknya bagaimana produk yang di differensiasi dengan biaya manufaktur yang tinggi mampu menghasilkan *cost* yang rendah.

Ada tiga prinsip pada strategi *differentiation* yang seiring dengan *strategi cost leadership* (Proff, 2000) :

1. Peningkatan kualitas penjualan secara tidak langsung dapat menekan skala ketergantungan terhadap biaya, ini berarti bahwa skala ekonomi akan dapat dicapai.
2. Strategi yang mengedepankan kualitas (*differentiation*) akan dapat mengurangi kejadian pada rusaknya produk yang pada akhirnya akan menekan biaya pengerjaan ulang (*economies of quality*). Lebih lanjut akan meningkatkan waktu dan kecepatan dalam berinovasi (*economies of speed*).

3. Meningkatkan keuntungan perusahaan dengan mengurangi signifikansi harga pada kriteria pembelian.

2.5. Strategi Terhadap Penurunan Kinerja Perusahaan

Penurunan permintaan yang berimbas pada penurunan *market share* dapat di artikan bahwa telah terjadi penurunan terhadap kinerja perusahaan.

Bibeault (1982) mengidentifikasi penyebab-penyebab internal dan eksternal bagi penurunan kinerja perusahaan. Penyebab eksternal meliputi perubahan persaingan (*competitive change*), perubahan ekonomi, pembatasan pemerintah, perubahan sosial dan peningkatan teknologi. Sedangkan penyebab penurunan internal berkaitan dengan manajemen yang meliputi birokrasi manajemen, masalah perubahan manajemen dan tidak seimbanginya tim manajemen puncak.

Dorongan bagi organisasi untuk berubah sering datang dari tekanan eksternal. Untuk itu diperlukan perubahan dalam bisnis dalam mengembangkan sebuah strategi, Strategi ini diambil terkait dengan penurunan kinerja perusahaan (Grinyer et al., 1990).

Mukherji et al. (1999) mengungkapkan pentingnya menjaga kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan, kesuksesan ini bergantung pada bagaimana daya saing perusahaan dalam memahami dan merespon lingkungan dimana mereka berada.

Salah satu aspek yang penting dalam perubahan strategi adalah perlunya melakukan komunikasi organisasi pada semua level. Kanter (2003) menyatakan bahwa CEO memiliki peran yang penting untuk menginspirasi dan mendorong organisasi untuk membawa tindakan-tindakan yang baru untuk memulihkan keuntungan (*restore profitability*), salah satunya dengan melakukan program transformasi pada cara kerja dan perilaku karyawan dalam bekerja.

Pengurangan (*Retrenchment*), adalah tindakan pertama yang biasanya dilakukan perusahaan dalam situasi perubahan untuk memulihkan keuntungan. Pierce dan Robbins (1993) mendefinisikan pengurangan sebagai rangkaian tindakan sebuah perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dengan mengurangi

biaya dan aset-aset untuk menghasilkan *profit*. Perusahaan dapat menghasilkan dana dengan menjual aset-aset yang tidak relevan berhubungan dengan *inventory* dan pengurangan penerimaan.

Setelah memulihkan (*restoring*) stabilitas dan menyusun sumber daya, perusahaan memasuki tahapan pemulihan. Grinyer et al. (1990) mengidentifikasi beberapa elemen penting untuk mengembalikan pertumbuhan perusahaan seperti (a) manajemen puncak yang baik, (b) merampingkan struktur organisasi dan (c) manajemen pemasaran yang baik.

Menurut Barker dan Duhaime (1997), penurunan kinerja perusahaan dapat diatasi dengan pengurangan tindakan yang dapat meningkatkan efisiensi. Untuk itu diperlukan orientasi pasar (*market orientation*). Orientasi pasar sendiri merupakan budaya organisasi yang secara efektif dapat menciptakan perilaku yang dibutuhkan untuk memberikan nilai bagi konsumen, dan kinerja yang unggul bagi perusahaan. Orientasi pasar juga memiliki hubungan yang positif terhadap kemampuan kepekaan pasar (*market-sensing capabilities*).

Market-sensing capabilities merupakan sebuah kemampuan mengantisipasi yang memungkinkan perusahaan untuk mencari cara pada pasar yang dinamis untuk mengungguli pesaingnya melalui pengembangan dan penafsiran informasi serta menangkap wawasan mengenai pasar (Day, 1999). Konsep dari orientasi pasar yang menempatkan dan menekankan pada proses menghasilkan, menyebarkan dan merespon informasi pasar secara efektif merepresentasikan sifat dasar dari kemampuan kepekaan pasar. (Kohli dan

Narver dan Slater (1990) memberikan pembuktian keterkaitan orientasi pasar (*market orientation*) secara positif pada profitabilitas. Pembuktian empiris lain yang juga menunjukkan hubungan positif antara orientasi pasar dan dengan kinerja yang unggul dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993), Deshpande et al. (1993), Reukert (1992) serta Narver dan Slater (1990).

2.6. Strategi Pemimpin Pasar

Perusahaan dikatakan menjadi *market leader* (pemimpin pasar) apabila menguasai sebagian besar *market share* (pangsa pasar) dalam industrinya.

Menurut Kotler (1994,312), *market leader* adalah perusahaan yang memiliki *market share* terbesar dalam suatu pasar produk dan menjadi pemimpin dalam perubahan-perubahan dalam harga, produk baru, distribusi dan intensitas promosi. Prosentasenya dapat terlihat pada struktur pasar hipotesa pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5. Struktur Pasar Hipotesis (Kotler, 2000)

Pemimpin Pasar	40 %
Penantang Pasar	30 %
Pengikut Pasar	20 %
Ceruk Pasar	10 %

Sumber : Ali Hasan, *Marketing*, Media Presindo, 2008

Untuk menjadi *leader* di pasar, perusahaan harus menyadari bahwa mereka tidak dapat memenuhi semua keinginan dan kebutuhan konsumen, mereka harus mengkonsentrasikan sumber daya mereka pada salah satu dari ketiga area berikut, yaitu : *operational excellence*, *product leadership* dan kedekatan dengan konsumen (Stimson, 1995).

- a. Operasional yang luar biasa (*Operational Excellence*), bagaimana memberikan produk dengan harga terbaik dan memperkecil faktor ketidaknyamanan. Tujuannya adalah untuk memberikan kombinasi kualitas, harga dan kemudahan dalam menjangkau dipasar.
- b. Kepemimpinan Produk (*Product Leadership*), menawarkan produk yang dapat mendorong batas dari kinerja produk dan *service*. Kemampuan ini dapat diperoleh apabila perusahaan memiliki kapabilitas untuk, mengembangkan dan mengeluarkan produk dengan cepat, mengintegrasikan teknologi dan proses yang fleksibel, membuka diri terhadap ide dan menangkap kebutuhan konsumen yang tersembunyi.
- c. Kedekatan dengan konsumen (*customer intimacy*), memberikan /menyampaikan apa yang menjadi keinginan spesifik konsumen dengan memperkuat hubungan.

Penguasaan pasar dalam satu industri tentu memerlukan strategi bisnis dalam pencapaiannya. Menurut Tjiptono (1997), perusahaan yang menjadi *market leader* biasanya melakukan tiga strategi untuk dapat terus mempertahankan posisinya, yaitu :

- a. Mengembangkan pangsa pasar. Ini dapat dilakukan dengan melakukan pengembangan lini produk dan pengenalan produk baru untuk member nilai lebih bagi konsumen dibanding pesaing. Pengembangan ini juga harus disertai oleh tindakan pada variabel pemasaran seperti harga dan jaringan distribusi untuk mengantisipasi apa yang pesaing lakukan kedepan dan juga sebagai reaksi dari apa yang dilakukan pesaing sebelumnya.
- b. Mempertahankan pasar dengan menciptakan *entry barrier* yang sulit atau bahkan tidak mungkin dilakukan pesaing (Hasan, 2008). Ini dapat dilakukan dengan :
 - Pertahanan Posisi (*Position Defense*), yaitu membangun benteng yang kokoh dan sulit direbut didaerah kekuasaan, tapi tidak hanya dengan menjaga dan mempertahankan posisi produk saat ini saja, tapi juga mengembangkan produk ataupun strategi diversifikasi usaha.
 - Pertahanan aktif mendahului (*Preemptive Defense*), menyerang sebelum diserang, baik pada produk berkualitas, distribusi yang intensif, serta layanan yang bersahabat.
 - Pertahanan serangan balik (*Counteroffensive defense*), mengidentifikasi dan memanfaatkan celah – celah atau kelemahan dari tindakan lawan.
- c. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan, tujuannya untuk membuat pelanggan lebih tertarik untuk tetap setia dan lebih sulit untuk berpindah. Bentuknya bermacam-macam bisa dilakukan dengan program *membership* ataupun pemberian *point reward*.

BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Gambaran Industri

Delapan tahun sudah PT Pertamina (Persero) tak lagi memonopoli bisnis pelumas di Tanah Air. Selama kurun waktu itu pula pasar pelumas terus berkembang. Beragam permasalahan muncul ke permukaan. Mulai dari yang semula hanya melibatkan persaingan antar produsen hingga sampai menyebar kepada kekhawatiran para konsumen akan bermacamnya merek pelumas. Kebutuhan pasar pelumas yang berkisar 650 – 700 juta liter inilah yang membuat perusahaan-perusahaan baik lokal (Pertamina, PT. Topindo Atlas Asia, dan PT Wiraswasta Gemilang Indonesia), maupun asing (tercatat seperti Conoco dari Amerika Serikat dengan produk pelumas Mobol 1 dan Caltex. Lalu ada juga dari Eropa, seperti BP, Castrol, Agip, Valvoline, Penzoil, Total, dan Shell. Dari Jepang juga ada, antara lain Idemitsu, Enos) berusaha untuk memasuki pasar pelumas Indonesia (hingga kini tercatat hampir 300-an produsen). Persoalan tidak hanya sampai disitu kiini para produsen dihadapkan dengan membanjirnya pelumas palsu

Menghadapi masuknya merek-merek asing pelumas-pelumas lokal yang sudah dikenal luas masyarakat terus berbenah dengan meningkatkan kualitas produknya dan melakukan inovasi serta diversifikasi untuk meng-*capture* pasar yang lebih luas.

Kekhawatiran masyarakat akan beragamnya merek pelumas dan lebih *segmented* membuat para produsen berlomba untuk membangun awareness akan produk-produknya dengan melakukan berbagai kegiatan marketing. Perkembangan teknologi otomotif yang pesat dewasa ini mendorong para pabrikan otomotif dunia menyesuaikan desain mesinnya dengan pelumas negara asal, terutama untuk mobil-mobil baru mereka, mesin-mesin tersebut memerlukan pelumas dengan viskositas rendah dan performance yang baik. Penyesuaian ini dimaksudkan agar pemakaian bahan bakar lebih hemat dan mengurangi gas buang

emisi sebagai efek dari menipisnya cadangan minyak bumi dan perbaikan kondisi lingkungan.

Sebagai pemilik pangsa pasar pelumas domestik terbesar, pastinya PT Pertamina merupakan perusahaan yang paling berperan dan berkepetingan terhadap perubahan tersebut. Khususnya, untuk kembali mampu merebut pasar yang sebelumnya pernah rontok.

3.2. Sejarah Pertamina

Pertamina adalah perusahaan minyak dan gas bumi yang dimiliki Pemerintah Indonesia (*National Oil Company*), yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957 dengan nama PT. Permina. Pada tahun 1961 perusahaan ini berganti nama menjadi PN Permina dan telah merger dengan PN Pertamina, tahun 1968 namanya berubah menjadi PN Pertamina. Dengan bergulirnya Undang-Undang No.8 Tahun 1971 sebutan perusahaan menjadi Pertamina.

Perubahan pada Pertamina mulai terjadi dengan berubahnya status Pertamina dari Perusahaan negara (PN) menjadi Perseroan Terbatas (PT) berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2001 pada tanggal 23 November 2001 tentang Minyak dan gas Bumi. PT. Pertamina (PERSERO) didirikan berdasarkan akta Notaris Lenny Janis Ishak, SH No. 20 tanggal 17 September 2003, dan disahkan oleh Menteri Hukum & HAM melalui Surat Keputusan No. C-24025 HT.01.01 pada tanggal 09 Oktober 2003. Pendirian Perusahaan ini dilakukan menurut ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero), dan Peraturan Pemerintah No. 45 tahun 2001 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 dan peralihannya berdasarkan PP No.31 Tahun 2003:“ Tentang pengalihan bentuk perusahaan pertambangan minyak dan gas bumi negara (Pertamina) menjadi perusahaan perseroan (persero)”.

Sesuai akta pendiriannya, Maksud dari Perusahaan Perseroan adalah untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut.

Adapun tujuan dari Perusahaan Perseroan adalah untuk:

- a. Mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan Perseroan secara efektif dan efisien.
- b. Memberikan kontribusi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi untuk kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perseroan melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi beserta hasil olahan dan turunannya.
- b. Menyelenggarakan kegiatan usaha di bidang panas bumi yang ada pada saat pendiriannya, termasuk Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) yang telah mencapai tahap akhir negosiasi dan berhasil menjadi milik Perseroan.
- c. Melaksanakan pengusahaan dan pemasaran Liquefied Natural Gas (LNG) dan produk lain yang dihasilkan dari kilang LNG.
- d. Menyelenggarakan kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam nomor 1, 2, dan 3.

3.3. Profil Pertamina

3.3.1 Visi

Visi Pertamina kedepan adalah menjadi Perusahaan Minyak Nasional Kelas Dunia.

3.3.2 Misi

Misinya dengan menjalankan usaha inti minyak, gas, dan bahan bakar nabati secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat. Hal ini dilakukan dengan melakukan usaha dalam bidang Energi dan Petrokimia, mengelola entitas bisnis secara profesional, kompetitif dan berdasarkan tata nilai unggulan.

3.3.3 Tata Nilai Pertamina dan Sikap Kerja

Tata nilai yang di tanamkan di Pertamina adalah :

a. *Clean* (Bersih)

Dikelola secara profesional, menghindari benturan kepentingan, tidak menoleransi suap, menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas. Berpedoman pada asas-asas tata kelola korporasi yang baik.

b. *Competitive* (Kompetitif)

Mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja.

c. *Confident* (Percaya Diri)

Berperan dalam pembangunan ekonomi nasional, menjadi pelopor dalam reformasi BUMN, dan membangun kebanggaan bangsa

d. *Customer Focused* (Fokus Pada Pelanggan)

Beorientasi pada kepentingan pelanggan, dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

e. *Commercial* (Komersial)

Menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial, mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.

f. *Capable* (Berkemampuan)

Dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional dan memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan.

3.4. Tujuan Pertamina

Tujuan Pertamina adalah untuk menjadikan perusahaan yang :

- a. Kuat dan sehat
- b. Memenuhi kepentingan konsumen dan keuntungan bagi perusahaan
- c. Beroperasi setara dengan perusahaan terbaik dibidang minyak dan gas bumi
- d. Dalam melaksanakan usahanya berdasarkan pada tata nilai unggulan yang berstandar internasional
- e. Menumbuhkan kebanggaan dan mengembangkan profesionalisme karyawan
- f. Mendukung program pemerintah

3.5. Tugas Pokok Pertamina

Pertamina memiliki tugas-tugas pokok sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pengusaha pertambangan minyak dan gas bumi serta menghasilkan produk-produk lanjutan untuk memperoleh hasil yang sebenarnya.
- b. Menyediakan dan melayani bahan bakar minyak dan gas bumi untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri baik energi maupun sebagai bahan baku industri.
- c. Melaksanakan eksploitasi dan eksplorasi sumber daya panas bumi untuk pembangkit energi listrik.

3.6. Struktur Organisasi

Berdasarkan Keppres No. 57 tahun 2002, struktur organisasi Pertamina terdiri dari DKPP, Direktur Utama yang dibantu oleh Satuan Pengawasan Intern, Sekretaris Perseroan, Direktur Hulu, Direktur Hilir, Direktur Keuangan serta Direktur Pengembangan dan SDM. Masing-masing diatas tugasnya sebagai berikut :

- a. Dewan Komisaris Pemerintah untuk Pertamina (DKPP), merupakan unsur Pembina dan pengawasan yang terdiri dari :
 - Menteri energi dan sumber daya mineral sebagai ketua
 - Menteri keuangan sebagai wakil ketua
 - Menteri Negara perencanaan pembangunan?Bappenas selaku anggota
 - Menteri Negara BUMN selaku anggota
 - Sekretaris Negara/Sekretaris Kabinet selaku anggota

DKPP bertugas untuk mendapatkan kebijakan umum perusahaan dari segi manajemen perusahaan dan mengusulkan kepada pemerintah langkah-langkah yang perlu diambil dalam rangka menyempurnakan pengurusan perusahaan, termasuk perubahan dalam susunan Direksi Perusahaan.

- b. Direktur Utama

Bertanggung jawab kepada DKPP dan mengawasi kinerja karyawannya dari unit hulu hingga hilir, baik ditingkat pusat maupun ditingkat daerah, dan seluruh kegiatan operasional yang dilakukan Pertamina.

- c. Kepala Satuan Pengawasan Intern
Bertanggung jawab kepada Direktur Utama dalam melakukan pengawasan dilingkungan perusahaan agar tidak menyimpang dari kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- d. Sekretaris Perseroan
Bertanggung jawab kepada Direktur Utama dalam mengawasi kegiatan yang dilakukan antara Hubungan pemerintah dan Masyarakat, Sekuriti dan Hukum Korporat serta Manajemen Aset
- e. Direktur Hulu
Bertanggung jawab dalam hal pencarian lahan yang masih mengandung minyak bumi dan mengkoordinasikan penggalian sampai ke produksi minyak mentah.
- f. Direktur Hilir
Bertanggung jawab dalam bidang pengelolaan minyak mentah menjadi bahan bakar minyak, mengatur pemasaran dan niaga bahan bakar minyak, mengatur pemasaran dan niaga bahan bakar minyak ke produsen-produsen atau ke SPBU dan pengapalan BBM
- g. Direktur Keuangan
Menangani Masalah keuangan yang terkait dengan operasional Pertamina. Dalam hal ini pemasukan dan pengeluaran dari hasil penjualan produksi Pertamina.
- h. Direktur Pengembangan dan SDM
Bertanggung jawab kepada Direktur Utama dalam melaksanakan tugas sebagai pelaksana perencanaan korporat perusahaan dan pengembangan sumber daya manusia. Gambar dan srtuktur organisasi dapat dilihat pada lampiran 1

3.6.1 Struktur Organisasi Direktorat Hilir

Disini terdapat tiga fungsi utama, yaitu : Pengolahan, Pemasaran dan Niaga, dan Perkapalan yang masing-masing dipimpin oleh Deputi Direktur Senior.

- a. Fungsi Niaga,
Usaha niaga meliputi pengadaan (impor) minyak mentah dan produk minyak dalam rangka pemenuhan kebutuhan intake kilang Pertamina dan BBM

domestik. Selain kedua kegiatan itu, usaha niaga juga berperan dalam mengekspor minyak mentah bagian Negara dalam rangka pertukaran (exchange deal) dengan minyak lain yang digunakan sebagai intake kilang dan produksi Pertamina Hulu yang tidak terserap kilang minyak serta mengekspor produk minyak hasil kilang minyak Pertamina.

b. Fungsi Pengolahan

Bidang pengolahan mempunyai 7 unit kilang dengan kapasitas total 1.041 ribu barrel. Beberapa kilang minyak terintegrasi dengan kilang petrokimia dan memproduksi NBBM. Disamping kilang minyak, Pertamina Hilir mempunyai kilang LNG di Arun dan Bontang. Kilang LNG Arun dengan 6 train dan LNG Badak 18,5 juta ton per tahun. Beberapa kilang tersebut juga menghasilkan LPG seperti Pangkalan Brandan, Dumai, Musi, Cilacap, Balikpapan, Balongan dan Mundu. Kilang Cilacap adalah satu-satunya penghasil Lube Base Oil dengan grade HVI-60, HVI-95, HVI-160 dan HVI-650. Produksi Lube Base ini disalurkan ke Lube Base Oil Plant (LOBP) untuk diproduksi menjadi pelumas dan kelebihanannya akan diekspor.

c. Fungsi Pemasaran,

Tugasnya yaitu memasarkan dan mendistribusikan produk-produk usaha hilir seperti :

- Bahan Bakar Minyak, Meliputi jenis premium, solar, minyak tanah, minyak diesel dan minyak bakar. BBM tersebut dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan sektor industri, listrik, transportasi darat dan laut serta sektor rumah tangga.
- Bahan Bakar Khusus, adalah bahan bakar untuk penerbangan (*Aviasi*). Yang tergolong dalam kategori ini adalah Avtur / Jet A – 1 dan Avgas, serta gasoline dengan nilai octane yang tinggi seperti Pertamina dan Pertamina Plus.
- Non BBM, Petrokimia, dan Aspal, yang termasuk dalam kriteria ini adalah Green Coke, Lube Base Oil, Slack Wax, Wax, Minerex, Heavy Aromate, Kondesat, Molten Sulphur dan Solven (Pertasol, Minasol, Minarex – B & H) SBPX / LAWS /SGO dan Toluena). Produk petrokimia antara lain *Propylene, Polypropylene, Paraxylene, Benzene* dan PTA.

- Gas, *Liquified Natural Gas* (LNG), *Liquid Petroleum Gas* (LPG), Bahan Bakar Gas (BBG) dan *refrigerant hydrocarbon* (*Musicool*) yang ramah lingkungan. Pertamina bertugas untuk memasarkan dan menjual LNG dan LPG milik pemerintah serta kontraktor bagi hasil kepasar luar negeri. Pembeli LNG Pertamina sendiri seperti Jepang, Korea dan Taiwan. Sampai saat ini Pertamina masih menjadi pengeksport LNG terbesar didunia, yaitu sekitar 31.42 % pasokan LNG di kawasan Asia Pasifik

3.6.2 Struktur Deputi Pemasaran dan Niaga

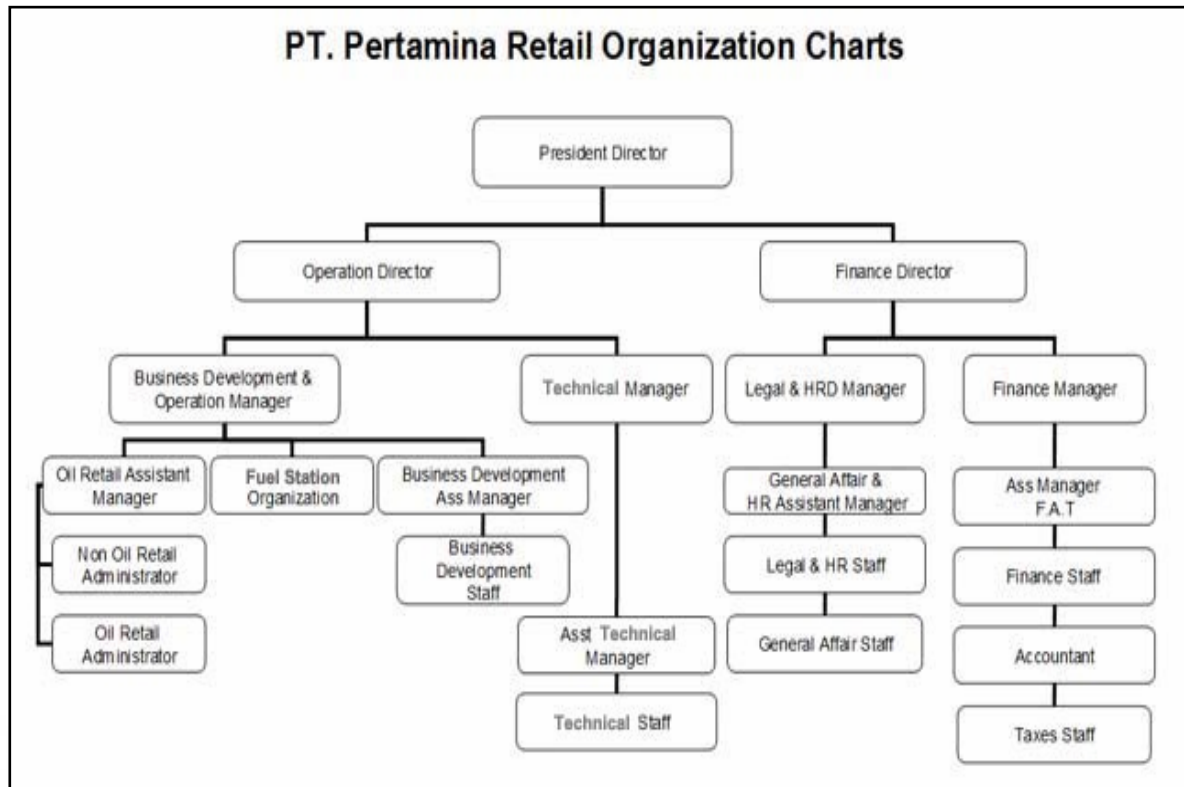
Deputi Pemasaran dan Niaga berfungsi untuk memasarkan produk-produk yang dihasilkan oleh Pertamina dan membawahi beberapa General Manger dan Kepala Divisi. Seperti terlihat pada Gambar 3.1.

3.7. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sebagai suatu aset yang *tangible* merupakan kunci dari keunggulan daya saing. Pertamina mengembangkan SDM yang difokuskan kepada penciptaan pekerja kearah profisien, profesional, berkomitmen, berdedikasi dan berorientasi bisnis.

Untuk mencapai hal tersebut di atas, Perusahaan telah menetapkan strategi korporat berikut untuk pengembangan SDM :

- a. Mengimplementasikan pengembangan pekerja yang terorganisasi dan konsisten sehingga para pekerja memiliki kompetensi, ketrampilan, dedikasi, kinerja dan produktivitas yang tinggi.
- b. Memberikan penghargaan dalam bentuk kesejahteraan dan remunerasi yang kompetitif serta memberikan perlindungan kepada pekerja sesuai dengan standar perusahaan migas di Indonesia dan peraturan yang berlaku.
- c. Menciptakan dan mengembangkan hubungan industri yang aman untuk menciptakan suasana yang harmonis dan nyaman guna mendukung produktivitas yang tinggi



Gambar 3.1. Struktur Organisasi Pertamina

Sumber : PT. Pertamina

Strategi korporat ini menjadi dasar untuk pengimplementasian program pengembangan SDM. Perusahaan memiliki keyakinan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi jangka panjang sehingga Perusahaan memiliki komitmen terhadap program pengembangan yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan bisnis.

Perusahaan telah mengimplementasikan proses rekrutmen dan seleksi pekerja yang transparan guna memperoleh ahli dan lulusan Sarjana baru untuk regenerasi. Proses rekrutmen dan seleksi awal dilaksanakan melalui pihak ketiga yang independen seperti Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada dan Universitas Padjadjaran.

Perusahaan telah mengembangkan sistem dan program manajemen karir berdasarkan kemampuan dan kinerja (*merit system*). Program dan sistem tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan transparansi dalam pengembangan karir pekerja Pertamina di masa mendatang.

Untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung proses transformasi, Perusahaan telah melakukan program sosialisasi untuk Nilai-nilai unggulan yang dikenal dengan FIVE-M (*Focus, Integrity, Visionary, Excellence and Mutual Respect*).

Untuk pengukuran kinerja, Perusahaan menggunakan Ukuran Kerja Terpilih dan Indeks Produktivitas. Pengukuran ini meningkatkan pengembangan yang berkelanjutan untuk mempercepat pencapaian status sebagai perusahaan bertaraf internasional.

3.8. Produk-produk yang dihasilkan Pertamina

Adapun produk-produk yang dihasilkan oleh Pertamina, yaitu :

- a. Bahan Bakar Minyak (BBM) : *Premium, Kerosene, Avtur, Avigas*, Minyak Solar, Minyak diesel dan Minyak Bakar.
- b. Non BBM : LNG, LPG
- c. Hasil Kilang Petrokimia : *Polypropylene, Benzene, Paraxylene, Toluene, Metanol, Slack Wax, Heavy Aromat* dan lain-lain
- d. Minyak Pelumas (terlihat dalam Tabel 3.1).

Tabel 3.1. Pelumas-pelumas Pertamina

Mesran 30	Mesrania 2T Super/2T Super
Mesran 40	Meditran S 30
Mesran Super 20W-50	Meditran S 40
Mesran Super XP 20W-50	Meditran SC 15W 40
Mesran Prima 20W-50	Meditran SX 15W 40
Prima XP 20W-50	Fastron 20W-50
Mesran B 30	Fastron 10W-40
Mesran B 40	Fastron 10W-30
Mesrania 2T OB/2TSport TCA	Enduro4T
Mesrania 2T Enviro/2T Enviro	Enduro Matic
Mesrania 2T Super X/2TSuper X	Enduro Racing

Sumber : Pertamina

3.9. Gambaran Umum Pasar Pelumas Otomotif.

PT Pertamina (Persero) tak lagi memonopoli bisnis pelumas di Tanah Air. Selama kurun ini, pasar pelumas selalu saja bergejolak khususnya bagi sektor pelumas otomotif. Beragam persoalan pun lantas bermunculan ke permukaan. Diantaranya melibatkan persaingan antar produsen hingga sampai kepada kekhawatirann para konsumen akan kualitas pelumas yang beredar dipasaran.

Kekhawatiran yang timbul tersebut antara lain adalah tingkat pemalsuan produk dan diperkirakan juga sampai soal tarik ulur standardisasi pelumas kualitas dalam negeri. Di samping itu, produsen pelumas domestik juga masih terus bersaing untuk bisa meraih pasar dengan meluncurkan produk-produk terbaru yang lebih berkualitas.

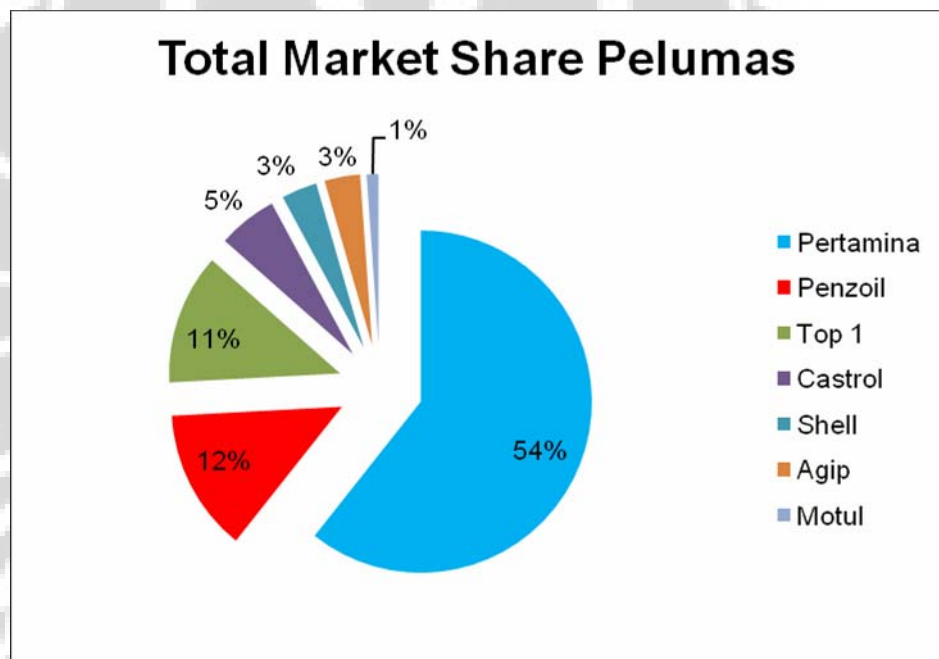
Produsen pelumas di dalam negeri seolah mendapatkan tantangan baru, seiiring dengan berkembangnya teknologi global. Kondisi yang menginginkan pelumas yang ramah akan lingkungan dan turut mengefisienkan penggunaan bahan bakar **minyak**. Masyarakat dunia menuntut tingkat polusi dapat ditekan. Terutama dengan menurunkan gas buang emisi bagi kendaraan bermotor.

Pelumas di Indonesia dipasok oleh beberapa perusahaan. Disamping Pertamina masih ada perusahaan-perusahaan lain, diantaranya seperti PT. Nusaraya, PT. Wiraswasta Gemilang Indonesia, Castrol Indonesia, Agip Lubrindo Pratama, Pacific Lubritama, Jumbo & Federal.

Upaya memenangkan persaingan pelumas juga memasuki ranah ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek). Para produsen pelumas baik yang domestik maupun global semakin gencar bersaing memperbesar pangsaanya melalui ATPM sebagai pintu masuk di jaringan *outlet* yang berjumlah ratusan hingga ribuan yang tersebar di seluruh Indonesia. Para pemain global bahkan secara langsung mendekati prinsipalnya di Jepang dengan menjalin kerjasama untuk mencapai kesepakatan sebagai produsen pelumas *factory fill* yang akan digunakan di ATPM seluruh dunia.

Mereka ada yang memproduksi pelumasnya tidak di negara asalnya, namun mengandalkan kerjasama dengan produsen pelumas lokal dengan tetap mempertahankan merek global. Persaingan yang sudah ketat tersebut semakin semarak dengan berdirinya beberapa pabrik pelumas atau LOBP (Lube Oil Blending Plant) swasta di Indonesia.

Agresifitas produsen pelumas dalam aktivitas pemasarannya telah membawa perubahan dalam penguasaan *market share*. Data terakhir yang dikeluarkan Asosiasi Produsen Pelumas di Indonesia (Aspelindo) untuk tahun 2008 memperlihatkan, penguasaan pelumas Pertamina masih menguasai 54 persen pangsa pasar, lalu diikuti dengan Penzoil dan Evalube (12 persen), Top 1 (11 persen), Castrol (5 persen), Shell dan Agip (3 persen), dan Motul (1 persen). Hal ini terlihat dalam Gambar 3.2.



Gambar 3.2. Market Share Pelumas

Sumber : ASPELINDO (Asosiasi Produsen Pelumas Indonesia)

Dari total 54 % penguasaan *market share* pelumas, pada tahun 2008 Pertamina mengklaim menguasai 40 % pangsa pasar untuk pelumas otomotif. Sementara untuk beberapa merek pelumas lainnya seperti Top 1 mencapai 20 %, Castrol 15 %, Shell 11 %, 10 % dan WGI (Evalube dan Penzoil).

Informasi jumlah kebutuhan total konsumsi pelumas di prediksi mencapai mencapai 700 ribu kilo liter sementara kebutuhan pelumas otomotif sendiri mencapai 270.ribu kilo liter (web.bisnis.com).

Tabel 3.2. Market Share Pelumas Otomotif

Pelumas	Market Share
Pertamina	40 %
Top 1	20 %
Castrol	15 %
Shell	11 %
WGI	10 %
Lainnya	4 %

Sumber : Dari berbagai Sumber

3.10. Gambaran umum Pesaing (PT. Topindo Atlas Asia)

Top 1 *Oil Products Company* didirikan pada tahun 1979 dengan tujuan menyediakan pelumas mobil berkualitas bagi konsumen di seluruh dunia. Setelah hampir 30 tahun berjalan, Top 1 telah berkembang menjadi suatu organisasi yang jauh lebih besar, namun tetap berpegang pada visi awalnya.

Saat ini, Top 1 merupakan salah satu eksportir pelumas berkualitas tinggi terbesar di Amerika bagi mayoritas negara-negara di Asia dan Amerika Latin. Top 1 adalah perusahaan yang berkembang pesat dengan berbagai cakupan lini produk yang kualitasnya telah diakui dunia.

Top 1 telah berhasil menerima berbagai macam penghargaan, baik di Amerika Serikat maupun di luar negeri. Pendiri Top 1, William A. Ryan menerima penghargaan "*State of California's Exporter of the Year*" pada tahun 1985 dan yang terkini adalah Top 1 merupakan penerima salah satu penghargaan *prestos* dari *Department of Commerce* yaitu "*E-Award for Excellence in Exporting.*"

Top 1 menjalankan seluruh bisnisnya secara turun temurun dimiliki dan dioperasikan oleh satu keluarga. Generasi ke tiga dari keluarga Ryan kemudian melanjutkan pencapaian prinsip-prinsip organisasi yang telah dicetuskan oleh pendirinya, yaitu dengan terus menyediakan pelumas berkualitas dengan senantiasa menjaga persahabatan erat yang telah terjalin dengan para pelanggannya. Adapun misi yang hendak dicapai dengan hubungan tersebut adalah :

- a. Memberikan kualitas pelumas yang terbaik
- b. Terus menerus meningkatkan *value*
- c. Berpikiran terbuka
- d. Menghargai konsumen dan melindungi investasi mereka
- e. Berusaha keras

Top 1 juga berhasil mendapatkan berbagai penghargaan ICSA (Indonesia *Customer Satisfaction Award*) 7 kali berturut-turut, MURI (Museum Rekor Indonesia) sebagai oli yang paling banyak dipakai oleh selebriti dan “Ganti Oli sepeda motor terbanyak di Yogyakarta”, ICMA (*Indonesian Company Management Award*), IBBA (*Indonesian Best Brand Award*), ICLA (*Indonesia Customer Loyalty Award*), dan juga penghargaan Top Brand pada tahun 2008.

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh majalah Swa Sembada tahun 2006, pelumas Top 1 mensegmentasi target *market* utamanya adalah mereka yang berumur antara 15-30 tahun dan mereka yang berumur 30-45 tahun sebagai target tambahan. Top 1 juga lebih memfokuskan pasarnya ke pelumas kendaraan roda dua (motor) yang mana memiliki jumlah yang lebih banyak dari roda empat (mobil). Disamping jumlahnya yang lebih banyak dari pada mobil, faktor lainnya disebabkan jarak penggantian pelumas motor lebih singkat dari pada mobil.

Disisi teknologi produksi pelumas Top 1 memiliki apa yang disebut dengan SYNGEN 2000, teknologi yang menggabungkan *base oil* kualitas terbaik dan zat *additive* kualitas terbaik, sehingga kualitas pelumas sangat baik dan melebihi kualitas persyaratan minimum yang dianjurkan oleh manufaktur otomotif. Selain itu pelumas Top 1 hanya menggunakan *Base Oil Group II* ke atas, dengan kualitas sintetik terbaik. (Catatan *base oil Group I* merupakan kelas pelumas mineral).



BAB 4

ANALISIS

Proses analisis akan dimulai dengan mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi pada eksternal perusahaan yang membawa perubahan pada intensitas persaingan di industri pelumas nasional. Analisis selanjutnya dilakukan terhadap faktor internal yang terkait dengan kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bisa dijadikan keunggulan bersaing pelumas Pertamina dalam mempertahankan posisinya sebagai *market leader* di industri pelumas otomotif nasional. Analisis kemudian dilanjutkan dengan melihat apakah strategi yang dilakukan Pertamina dapat menahan penurunan *market share* dan alternatif strategi apa yang dapat diambil oleh pelumas Pertamina untuk meningkatkan *market share*nya.

4.1. Analisis Lingkungan Eksternal

4.1.1 Analisis Konsumen

Konsumen pengguna pelumas khususnya dalam kategori otomotif terbagi menjadi tiga yaitu pelumas mineral, pelumas semi sintetis dan pelumas sintetis. Jumlah konsumen yang menggunakan pelumas mineral lebih banyak dari pada pengguna pelumas disegmen sintetis. Hal ini disebabkan karena pelumas mineral memiliki kualitas yang cukup bagi penggunaan kendaraan sehari-hari (pemakaian normal, tidak dalam kondisi yang memerlukan pergerakan dinamis), sesuai dengan kebutuhan minimal yang disyaratkan pabrikan dan memiliki harga yang lebih terjangkau.

Di segmen pelumas mineral Pertamina antara lain memiliki Mesran Super dan Enduro, sementara di segmen pelumas sintetis dan semi sintetis ada merek Fastron dan Enduro 4T.

Konsumen pelumas memiliki karakteristik kurang teredukasi akan pelumas yang sesuai dengan mesin kendaraan mereka, menggunakan berdasarkan apa yang direkomendasikan oleh bengkel ataupun mekanik, Mereka cenderung untuk tidak berganti merek, namun dilain sisi konsumen pelumas sangat sensitif dengan harga.

Selain faktor diatas konsumen umumnya menggunakan pelumas berdasarkan pada merek pelumas yang diisikan pertama kali (*factory fill*) pada kendaraan mereka dari Agen

Tunggal Pemegang Merek (ATPM), sehingga ATPM memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan tingkat penjualan dan *market share* pelumas Pertamina kedepannya.

Motivasi konsumen dalam membeli pelumas yang didasarkan pada kepuasan, bisa dalam bentuk *tangible* ataupun *intangible*. Berdasarkan hasil *interview* dengan montir yang dilakukan di bengkel Olimart, didapatkan beberapa atribut yang dicari konsumen pada pelumas, yaitu :

- a. Membuat mesin awet
- b. Mesin tidak cepet panas
- c. Membuat tarikan gas semakin ringan
- d. Akselerasi menjadi cepat
- e. Tidak membuat mesin kotor
- f. Tahan lama (berapa km)
- g. Membuat kopling tidak slip (pada motor)

Sementara dalam bentuk *intangible* ketersediaan dan kemudahan dalam mendapatkan pelumas (*availability*) menjadi suatu *trigger* bagi konsumen untuk menggunakan suatu merek pelumas

Faktor yang menjadi *unmeet needs* konsumen saat ini adalah minimnya pengetahuan konsumen akan begitu banyak macam merek pelumas yang beredar di pasaran. Untuk itu diperlukan usaha untuk mengedukasi konsumen akan pelumas yang sesuai dengan kebutuhan kendaraannya.

Respon yang dapat diberikan pelumas Pertamina sebagai *leader* dalam kaitannya dengan analisis konsumen dapat dilakukan pengembang pasar yang memperluas lini produk dan melibatkan berbagai aktivitas pemasaran khususnya yang berkaitan dengan aktivitas edukasi agar konsumen lebih mengetahui produk pelumas Pertamina yang sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan.

Pelibatan aktivitas pemasaran pada perluasan lini produk dalam hal ini adalah jaringan distribusi. Jaringan distribusi diperlukan karena mengingat sifat pelumas yang tergolong sebagai *shopping goods* yang memerlukan proses pencarian informasi dan perbandingan sebelum menggunakannya.

Orientasi pasar dalam konteks melihat perubahan yang terjadi pada pemilihan produk dipasar juga harus dilakukan pelumas Pertamina terutama dalam melihat tren pergeseran jenis pelumas yang banyak dipakai oleh pabrikan otomotif.

4.1.2 Analisis Pesaing

Sebagai *leader* di pasar pelumas nasional, pelumas Pertamina menjadi ukuran para pesaingnya dalam merebut pelanggan dan tidak membiarkan Pertamina terus memimpin dalam penguasaan *market share*. Penguasaan pangsa pasar pelumas tahun 2008 yang mencapai 55 %, akan terus ditingkatkan pada tahun 2010 dengan target 60%. Sebuah angka pertumbuhan yang tidak mudah untuk diraih mengingat besarnya *share* yang sudah dimiliki. Namun hal tersebut bukan mustahil mengingat Pertamina pernah mencapai hingga 80%.

Para pesaing yang melihat besarnya pangsa pasar pelumas Indonesia tidak mau ketinggalan, seperti Shell helix, Castrol bahkan Top 1 terus melakukan tindakan yang agresif dalam merebut *share* pelumas Pertamina. Merek-merek tersebut tidak hanya memiliki kualitas yang baik tapi juga memiliki *image* sebagai produk yang mampu memenuhi harapan dan keinginan serta kebutuhan mereka akan pelumas. Sebagai *challenger* para pesaing tidak hanya melihat faktor harga sebagai suatu hal kritical untuk ditekankan. Melainkan juga pada pentingnya *customer retention* yang bertujuan untuk mempertahankan atau memperpanjang *life cycle* dari pelumas-pelumas mereka.

Analisis pesaing akan dilihat berdasarkan tujuan kedepan, strategi yang dilakukan saat ini, asumsi akan perubahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang, kapabilitas (kekuatan dan kelemahan) dan respon (langkah yang dilakukan pesaing menghadapi perubahan lingkungan) yang dilakukan pesaing terhadap industri pelumas.

Analisis pesaing pelumas Pertamina yang akan diangkat adalah pelumas merek dengan Top 1 yang diproduksi oleh PT.Topindo Atlas Asia (TAA). Parameternya berdasarkan perolehan *share* pelumas Top 1 yang mencapai 20% pada pelumas otomotif, dan ini berarti bahwa pelumas Top 1 berada pada posisi kedua dalam perolehan pangsa pasar pelumas nasional. Selain itu parameter lainnya adalah prestasi pencapaian yang telah diraih oleh pelumas Top 1 yang telah berhasil merubah *mindset* konsumen akan pelumas dan meraih posisi pertama pada penghargaan Top Brand untuk kategori pelumas kendaraan baik roda dua maupun roda empat.

Disegmen pelumas otomotif Top 1 memiliki target *market* yang sama dengan pelumas Pertamina. Top 1 menyediakan pelumas Mineral, Semi Sintetik dan Sintetik. Hal yang sedikit berbeda dilakukan adalah bahwa pelumas Top 1 lebih memfokuskan

pelumasnya ke segmen pelumas motor (Swa Sembada, 2006).

Dengan misi memberikan kualitas pelumas tertinggi, nilai dan pelayanan bagi semua konsumennya TAA berusaha untuk menjadikan pelumas Top 1 pilihan kepercayaan konsumen dengan menghargai konsumen serta investasi yang dikeluarkan untuk mendapatkan pelumas bagi perlindungan mesin kendaraan mereka.

Strategi pemasaran yang TAA lakukan adalah merubah *mindset* konsumen bahwa pilihan pelumas pada *after market* bukan lagi berdasarkan saran yang diberikan oleh mekanik atau montir, merek pelumas apa yang tersedia di bengkel dan bukan juga berdasarkan pelumas yang pertama kali diisikan pada mesin kendaraan (*factory fill*). Konsumenlah yang berhak menentukan pelumas yang cocok bagi kendaraan mereka.

Untuk itu TAA berusaha membangun *awareness* dengan melakukan aktivitas promosi melalui berbagai media baik yang sifatnya *Above the Line* maupun *Below The Line*. Aktivitas *above the line* merupakan yang pertama kali dilakukan mengingat sifatnya yang *massive*. Ini terlihat pada besarnya *budget* belanja iklan TAA dalam membangun *awareness* pada Tabel.4.1.

Dengan menggunakan testimoni para selebritis yang merupakan *public figure* dan membuahkan hasil yang sukses sehingga menguasai pangsa pasar hingga 20% ditahun 2007.

Top 1 berhasil menawarkan apa yang menjadi keinginan mendasar konsumen dalam menggunakan pelumas pada kendaraannya, yaitu rasa tenang yang membuat mesin kendaraan mereka awet.

Tabel 4.1. Belanja Iklan Pelumas (dalam 000.000)

Merek	2002	2003	2004
Top 1	9511	68627	34304
Pertamina	5391	4324	6933
Evalube	4938	3406	504
Shell	5898	8849	2566
Castrol	7492	24088	6119

Sumber : Nielsen Media Research dalam Cakram Mei 2004

Setelah *Awareness* terbangun dengan baik maka TAA melangkah kepada

bagaimana membawa pelumasnya ke *future benefit* dengan mengkomunikasikan keunggulan kualitas pelumasnya dengan menjadi *sponsorship* seperti GT Championship 2009 seri II yang dimenangkan oleh pembalap Top 1.

TAA tidak hanya melakukan pembinaan kepada mekanik saja tetapi juga para mahasiswa yang dianggap golongan berpendidikan dan menjadi contoh yang dapat diikuti.

Menghadapi turunnya penjualan pada semester 1 tahun 2009 ini, TAA berusaha memperluas variannya pelumas Top 1 dengan menghadirkan 5 varian pelumas untuk mobil dan 4 varian untuk motor. Hal ini dilakukan agar konsumen dapat memiliki pilihan pelumas yang sesuai dengan kebutuhannya.

Pesatnya pertumbuhan penjualan pelumas Top 1 menimbulkan risiko tersendiri dengan munculnya isu akan produk yang berkaitan dengan kualitas, sintesis –non sintesis berkaitan dengan kompetitifnya harga jual pelumas sintetis Top 1 dan buatan Amerika Serikat.

TAA selalu berusaha terbuka terhadap komplain konsumennya yang menghadapi resiko dalam menggunakan produk-produk pelumasnya dengan membentuk *automotive community* dimana konsumen dapat berkomunikasi dengan komunitas otomotif tidak hanya mengenai persoalan pelumas tapi seputar otomotif seperti konsultasi mesin, modifikasi bahkan *event* yang akan dilaksanakan kedepannya.

TAA telah membuktikan standar kualitas produk - produk pelumasnya dengan diperolehnya pengakuan dari API (*American Petroleum Institute*) maupun JASO (*Japan Automotive Standard Association*). Kualitas produk yang merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat kepuasan konsumenpun mengantarkan Top 1 pada penghargaan ICOSA (*Indonesian Customer Satisfaction Award*) dan ICLA (*Indonesian Customer Loyalty Award*).

Sebagai pelumas merek asing yang berasal dari Amerika Serikat Top 1 memiliki keuntungan dalam hal *image* produknya dimata konsumen, khususnya mayoritas konsumen Indonesia yang masih *import minded*.

Tahun 2009 pelumas Top 1 berhasil memperoleh penghargaan Top Brand untuk pelumas motor dan mobil dengan peringkat pertama. Penghargaan ini cukup penting mengingat ada tiga variable yang menjadi *concern*, yaitu : *mind share*, *market share* dan *commitment share*. *Mind share* mengindikasikan kekuatan merek di dalam benak

konsumen sementara variabel *market share* menunjukkan kekuatan merek dalam pasar dan *commitment share* mengindikasikan kekuatan merek dalam mendorong konsumen untuk membeli merek terkait dimasa yang akan datang.

Selain penghargaan Top Brand, PT. Topindo Atlas Asia melalui brand Top 1-nya juga meraih penghargaan IBBA (*Indonesian Best Brand Award*), *Indonesia Golden Brand Award* (untuk merek yang 3 kali berturut-turut memenangkan penghargaan dalam satu kategori), *Superbrands*, dan ICLA (*Indonesian Customer Loyalty Award*).

TAA melihat pentingnya melibatkan konsumen dalam pengembangan produk maupun *image* pelumas itu sendiri, tujuannya adalah agar konsumen mau mengadvokasi pelumas Top 1 dan secara sadar ataupun tidak akan merekomendasikannya kepada konsumen lainnya. Salah satu langkah yang diambil oleh PT. Topindo Atlas Asia adalah masuknya Top 1 dalam dunia internet dan berinteraksi dengan para konsumen dan mendengarkan masukan dan saran dari para konsumennya di dunia *online*.

Masuknya Top 1 dalam dunia internet tentunya tidak lepas dari peran konsumen yang terus memberikan masukan berharga. Salah satu contohnya adalah dengan memberikan akses kemudahan bagi konsumen untuk saling konsultasi mengenai dunia Otomotif melalui media internet dengan Top 1. disini konsumen bisa mendapatkan *insight* tentang otomotif khususnya mengenai Top 1.

Sisi *experience* juga menjadi agenda komunikasi sekaligus pembuktian kualitas yang dijanjikan kepada konsumennya misalnya melalui Top 1 *Synthetic Motorcycle Oil 3000 Km Endurance Test* yang dilakukan bersama-sama dengan para *Otonetters* secara independen dibawah naungan dari Motor Plus dan www.otomotifnet.com.

PT. Topindo Atlas Asia membagi distribusi Top 1 kedalam 5 *region* dan memiliki 30 jaringan distribusi (terlampir), hal ini dimaksudkan untuk lebih memberdayakan *sales force* sebagai ujung tombak pemasaran produk-produk pelumas Top 1.

Menjawab kemajuan teknologi pada industri otomotif dimana kendaraan produksi sekarang ini umumnya berteknologi mesin modern dan memerlukan pelumas sintetik dengan kualitas tinggi TAA melakukan berbagai inovasi dan pengembangan produk produk pelumasnya dengan melahirkan pelumas Top 1 HP Plus 10W-30 pada semester pertama 2009.

Pelumas ini mampu bertahan hingga pemakaian lebih dari 15.000 km karena diolah dari *base oil synthetic* murni ditambah dengan aditif terbaik serta didukung

teknologi VX 12, Top 1 HP Plus 10W-30 diklaim mampu melindungi mesin lebih sempurna dan 12 kali lebih tahan terhadap keausan metal dibanding standar minimum API Service SL dan juga 5 kali lebih baik dibanding pelumas kelas dunia lainnya.

Keunggulan lain yang dimiliki oleh TAA melalui pelumas merek Top 1 adalah desain kemasannya dimana menggunakan desain *Incising* (timbul keluar), karton luar dengan teknologi *self destructive* (yang akan hancur sendiri begitu dibuka dan tidak dapat dipakai ulang) serta tutup kemasan atas yang berwarna emas dan bawah berwarna perak yang memiliki *jet code* yang sama (terlampir).

Keunikan desain ini dimaksudkan untuk mencegah terjadinya tindak pemalsuan terhadap pelumas-pelumas merek Top 1 khususnya. Banyaknya pencapaian yang telah dilakukan oleh TAA harus diantisipasi oleh pelumas Pertamina dengan :

1. Kuatnya *image* yang dibentuk karena keberhasilannya dalam mengubah *mindset* konsumen dengan menggunakan strategi *pull marketing* harus disikapi dengan membangun merek-merek pelumas kearah yang lebih baik dengan cara memprioritaskan pelumas-pelumas yang selama ini sudah menjadi pilihan konsumen seperti halnya Fastron dan Prima Xp yang telah berulang kali mendapatkan penghargaan ICSA, Top Brand ataupun penghargaan lainnya lainnya
2. Perluasan lini produk maupun pengembangan kearah produk baru dengan kualitas yang diklaim lebih baik dilakukan pesaing terkait dengan terjadinya penurunan penjualan yang diakibatkan oleh rendahnya pertumbuhan jumlah kendaraan seharusnya disikapi Pertamina dengan mengirimkan signal *preemptive defense* atau strategi penyerangan sebelum diserang. Tujuannya adalah memberi *barrier* bagi konsumennya untuk berpindah ke pelumas Top 1
3. Gencarnya pendekatan yang dilakukan oleh TAA baik kepada mekanik, konsumen maupun potensial konsumen seperti mahasiswa harus menjadikan Pertamina lebih dekat lagi dengan konsumennya. Sejauh ini pelumas Pertamina memiliki kedekatan yang baik dengan berbagai komunitas otomotif seperti HTML (Honda Tiger Mailing List) yang terlihat dari berbagai testimoni anggota akan kepuasan dalam menggunakan pelumas Pertamina. Hal ini harus terus dijaga agar komunitas yang ada kedepannya dapat mengadvokasi potensial konsumen untuk menggunakan pelumas-pelumas Pertamina.

4.1.3 Analisis Pasar

Pertumbuhan pasar pelumas otomotif hampir berbanding lurus dengan pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor. Berdasarkan data jumlah kendaraan bermotor yang terdapat pada Tabel 4.2. terlihat bahwa hingga tahun 2005 jumlah kendaraan bermotor mencapai jumlah 38.156.278 unit dan tingkat konsumsi pelumas otomotif nasional mencapai 350.000 kl (JIEF *magazine* 2005).

Hal ini jelas menarik banyak minat perusahaan pelumas baik lokal maupun asing untuk dapat memasuki pasar pelumas otomotif Indonesia. Pesatnya perkembangan otomotif di Indonesia yang memberi sinyal terhadap pertumbuhan pasar pelumas dapat dilihat pada Tabel 4.2. Tren peningkatan jumlah kendaraan tersebut semakin tinggi berdasarkan data yang tercatat pada Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO) pertumbuhan tingkat penjualan kendaraan roda empat tahun 2008 yang mencapai 603.774 unit dibandingkan tahun 2005

Tabel 4.2. Jumlah Kendaraan Bermotor Tahun 2000 – 2005

Tahun	Mobil Penumpang	Bus	Truk	Sepeda Motor	Jumlah
2000	3038913	666280	1707134	13563017	18.975344
2001	3261807	687770	1759547	15492148	21.201272
2002	3 403 433	714 222	1 865 398	17 002 140	22 .985 193
2003	3 885 228	798 079	2 047 022	19 976 376	26 .706 705
2004	4 464 281	933 199	2 315 779	23 055 834	30 .769 093
2005	5 494 034	1 184 918	2 920 828	28 556 498	38 .156.278

Sumber : Kepolisian Republik Indonesia

hanya tercatat sebesar 433.341 unit. Belum lagi kalau dilihat dari jumlah besarnya angka penjualan kendaraan roda dua yang tercatat oleh Asosiasi Industri Sepeda Motor

Indonesia (AISI) pada tahun 2008 sebesar 6.215.831 unit seperti yang terlihat pada Tabel 4.3.

Pertamina sendiri hanya mencatatkan 40 % *sharenya* pada pelumas otomotif. Pada segmen otomotif Pertamina memproduksi pelumas berdasarkan pada kebutuhan di *factory fill* yaitu waktu kendaraan diproduksi di pabrik dan kebutuhan di *after market* setelah mobil atau motor tersebut dipakai oleh konsumen. Di *factory fill* itu pemilihan merek pelumas sangat ditentukan oleh aspek teknis seperti kualitas tinggi, kekentalan (*viskositas*) yang memadai, hal yang berbeda terjadi pada kondisi *after market*.

Tabel 4.3. Jumlah Penjualan Kendaraan Roda Dua

Tahun	Penjualan
2005	5.074.186
2006	4428274
2007	4688263
2008	6215831

Sumber : Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI)

Di sini *emotional benefit* turut berperan yang dibentuk oleh persepsi konsumen dan berawal dari iklan-iklan yang ditayangkan. Aspek kualitas, harga, tidak lagi menjadi faktor dominan bagi konsumen sebelum memutuskan membeli sebuah merek pelumas.

Hal yang dapat diambil oleh pelumas Pertamina untuk dapat menguasai pasar adalah harus fokus dalam mengembangkan pelumas sintetiknya sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pabrikan, mengembangkan pelumas sintetik Fastron sebagaimana Enduro yang mengembangkan lini produknya dengan mengeluarkan Enduro *matic*.

Tingkat pertumbuhan motor yang jauh lebih besar dari mobil harus menjadi fokus perhatian disamping tingkat pergantian pelumas motor yang lebih singkat dibandingkan pelumas mobil.

4.1.4 Analisis Faktor lainnya

Kekuatan tawar pemasok, untuk memenuhi kebutuhan bahan baku dalam proses produksi pelumas, Pertamina membutuhkan beberapa supplier dalam menyediakan bahan baku tersebut. Beberapa bahan baku yang dibutuhkan antara lain kemasan dan zat aditif. Dalam proses mendapatkannya Pertamina melakukan sistem tender untuk membuat desain kemasan. Demikian juga halnya dengan zat aditif yang antara lain seperti *Lubrizol*, *oronite*, *infenium* dan *etenium*. Masing-masing pemasok zat aditif ini memiliki kelebihan tersendiri. *Lubrizol* misalnya memiliki kekuatan yang besar dalam pembuatan zat aditif untuk pelumas mobil, sedangkan *Infenium* memiliki kekuatan zat aditif yang besar bagi pelumas motor 2 tak. Apabila dikemudian hari terdapat ketidakcocokan dengan *supplier* maka Pertamina dapat berpindah ke *supplier* yang lain.

Penguasaan yang besar akan pelumas membawa keuntungan bagi Pertamina . Pertamina yang sejak tahun 1998 telah bekerjasama langsung dengan pembuat *aditif* dalam memformulasi sendiri pelumas yang diproduksinya, seharusnya memiliki kepemimpinan dalam mengembangkan dan menawarkan pelumas yang lebih cepat dari pesaingnya.

4.2. Analisis Lingkungan Internal

4.2.1 Resource Based View (RBV)

Sebagai *leader* di industri pelumas otomotif Indonesia Pertamina memiliki beberapa sumber daya yang menjadikannya dapat bertahan meski para pesaingnya terus berupaya untuk menggerus *market share*nya. Analisis RBV menggunakan parameter *valueable*, *rare*, *inimitable* dan *nonsubstituble* seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.3. Berikut adalah beberapa analisis sumber daya yang dimilikinya :

1. Sumber daya berwujud (*tangible*)
 - a. *Size of plant*, hingga November 2008 pelumas Pertamina telah memiliki 5 *Lube Blending Oil Plant (LOBP)* yang tersebar di Jakarta, Surabaya, Cilacap dan Gresik ditambah dengan beroperasinya LOBP Group III Dumai. Penambahan LOBP ini ditujukan untuk meningkatkan kapasitas produksi pelumas Pertamina sehingga dapat meningkatkan kapasitas produksi dan diharapkan dapat menekan biaya. Pemanfaatan lainnya adalah untuk pengembangan pasar luar negeri yang mulai dilakukan pelumas Pertamina dengan melakukan ekspor pelumasnya ke Australia pada tahun 2009. Namun kepemilikan akan pabrik pengolahan ini bersifat

sementara karena beberapa produsen pelumas di Indonesia seperti PT. Wirasta Gemilang Indonesia juga memilikinya

- b. *Number of equipment*, aset ini berupa mesin-mesin dan peralatan yang digunakan pada LOBP yang dimiliki oleh pelumas Pertamina dan digunakan untuk mendukung pengoperasional LOBP yang dimilikinya.
- c. *Procurement*,aset ini berkaitan dengan kontinuitas pengadaan bahan baku yang diproduksi sendiri. Pelumas Pertamina memiliki LOBP yang mampu menghasilkan *base oil* berkualitas tinggi yang dapat dimanfaatkan sebagai pelumas sintetik.
- d. *Distribution channel*, dengan dukungan jaringan distribusi yang meliputi lebih dari 2500 SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum, 210 agen pelumas, 70 *Olimart* yang tersebar dari Medan hingga ke Manado, ditambah dengan pendirian *Shop and Drive*, bengkel *Enduro* dan bengkel umum.
- e. *Capacity of Utilization*, penggunaan kapasitas produksi yang dimiliki pelumas Pertamina. dari total kapasitas yang dimiliki sebesar 755 ribu kilo liter, pelumas Pertamina mampu menghasilkan sebesar 385 ribu kilo liter untuk merek pelumas Pertamina sendiri, sedangkan sisanya diperuntukkan bagi merek lain seperti *Federal Oil*, *AHM Oil* dan sebagian lainnya untuk ekspor.
- f. *Market share*, kisaran pangsa pasar pelumas otomotif yang dimiliki pelumas Pertamina sebesar 40 % jauh diatas para pesaing terdekatnya Top 1 yang hanya memiliki 20 % *market share*. Besaran ini akan meningkatkan posisi Pertamina terhadap pemasok zat aditif yang ingin bekerjasama. Selama ini Pertamina bekerjasama dengan para produsen zat aditif dalam memformulasi pelumas-pelumasnya. Pertamina dapat memanfaatkan ini untuk mengembangkan produk yang lebih cepat dibandingkan pesaingnya.
- g. *Financial Resource*, sebagai perusahaan yang telah memproduksi pelumas lebih 40 tahun (1957-sekarang) Pertamina memiliki kekuatan sumber daya finansial yang cukup besar. Ini didapatkan melalui kepercayaan investor dalam hal ini perbankan untuk memberikan pinjamannya kepada Pertamina.

Tabel 4.4. Analisis VRINE

	<i>Resources</i>	V	R	I	N	E	<i>Performance Implication</i>	<i>Competitive Consequence</i>
--	------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------	--------------------------------

Tangible	<i>Size of plant</i>	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya	Sedikit diatas rata-rata	<i>Temporary Competitive Advantage</i>
	<i>Number of equipment</i>	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya	Sedikit diatas rata-rata	<i>Temporary Competitive Advantage</i>
	<i>Procurement</i>	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Diatas rata-rata	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	<i>Distribution channel</i>	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Rata-rata	<i>Competitive Parity</i>
	<i>Capacity of Utilization</i>	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Rata-rata	<i>Competitive Parity</i>
	<i>Market share</i>	Ya	Ya	Tidak	Ya	Tidak	rata-rata	<i>Competitive Advantage</i>
	<i>Financial Resource</i>	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Ya	Rata-rata	<i>Competitive Parity</i>
	<i>Technology</i>	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Diatas rata-rata	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
Intangible	Sumber Daya Manusia dan Pengetahuan	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Diatas rata-rata	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Inovasi	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Diatas rata-rata	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Reputasi	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya	Sedikit diatas rata-rata	<i>Temporary Competitive Advantage</i>

Sumber : Diolah

h. *Technology*, pendirian LOBP Gresik didukung dengan teknologi yang memiliki sistem *in line blending* dan *automatic blech blending*. Teknologi ini memungkinkan Pertamina untuk melakukan efisiensi waktu dan pekerja dalam proses produksinya. Pada sistem ini, formula dari masing-masing pelumas Pertamina telah di program sehingga hanya memerlukan satu orang dalam pengoperasiannya. Pelumas Pertamina merupakan pengguna pertama pada Teknologi ini di Asia Tenggara.

Salah satu aspek keunggulan teknologi adalah merek dagang, pelumas Pertamina memiliki beberapa merek dagang (Tabel 2.2) yang kuat dipasaran, pelumas merek Fastron yang mendapat peringkat kedua setelah pelumas merek Mobile Super S dikelas pelumas sintetik SAE 10W-40 seperti yang terlihat dalam Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Hasil Uji Lab Pelumas Sintetik SAE 10W-40

Merek Pelumas	Nilai Viskositas 40°/100°	Nilai VI	Nilai Titik Tuang	Nilai TBN	Nilai Aditif	Nilai Titik Nyata	Jumlah Nilai dari Kandungan Pelumas	Nilai Harga	Jmlh	Rangking
Fastron	8/8	8	9	9	6	8	56	10	66	1
Mobile super s	9/9	10	10	6	7	6	57	6	63	2
Fuch titan	4/4	9	7	10	10	9	53	8	61	3
Shell helix plus	7/6	8	8	9	8	7	53	7	59	4
Castrol gtx	5/5	6	9	8	9	5	47	9	56	5
Aral	6/7	7	8	7	5	7	47	5	52	6

Sumber : Majalah Mobil Motor edisi 13/XXXV/23 Juni 2005; hal 23

Tabel 4.5 diatas merupakan hasil uji coba majalah mobil motor yang dilakukan dilaboratorium Badan Pusat Penerapan dan Pengkajian Teknologi (BPPT) serpong terhadap beberapa merek pelumas sintetik SAE 10W-40.

Indeks 1 sampai dengan 10 digunakan untuk menyederhanakan pengujian. Dimana semakin baik besar nilai yang diberikan semakin bagus indikator yang diuji. Berdasarkan tabel tersebut bahwa pelumas merek Fastron Pertamina memiliki nilai yang bagus (kualitas yang baik dengan jumlah nilai kandungan pelumas yang mencapai 56 dengan tingkat harga yang rendah dibandingkan pesaingnya).

Berdasarkan Tabel 4.5. tersebut pula kita bisa melihat bahwa merek Fastron selain sebagai keunggulan teknologi juga memiliki keunggulan dari segi harga. Peluncuran merek Fastron ini tidak lepas dari kemampuan pelumas Pertamina dalam hal teknikal yang diperlukan untuk memanfaatkan teknologi yang baru hasil

kerjasama dengan SK Energi yang menghasilkan pelumas sintetik.

Untuk itu Pertamina perlu dengan fokus untuk mengembangkan pelumas sintetiknya yang memiliki keunggulan baik dari sisi kualitas maupun harga serta mengkomunikasikan kelebihan yang dimiliki produknya kepada konsumen sebagai salah satu keunggulan. Fokus pada pengembangan pelumas sintetik juga dilakukan pesaing TAA yang kini mulai meninggalkan pelumas mineral.

2. Sumber daya tak berwujud (*intangible*)

a. Sumber daya manusia dan pengetahuan. Sumber ini diperoleh melalui proses panjang seiring dengan waktu dan perubahan lingkungan. Seperti halnya Komet (*Knowledge Management* Pertamina). Tujuannya adalah untuk melestarikan aset perusahaan berupa pengetahuan, keterampilan dan pengalaman operasional yang dimiliki oleh karyawan dengan tuntutan baru di pasar. Sumber daya ini akan menjadi kekuatan pelumas Pertamina jika didukung dengan semua lapisan karyawan dan adanya keinginan untuk berbagi pengalaman, dan pengetahuan yang dimilikinya sehingga bisa ditransfer kepada orang lain.

b. Inovasi, berbagai inovasi telah dilakukan pelumas Pertamina untuk menghasilkan produk baru, inovasi yang merupakan kemampuan dalam mengolah ide berdasarkan kondisi pasar, dilakukan untuk mendukung dan mempertahankan posisi perusahaan sebagai *market leader*. Inovasi juga dilakukan pada pengembangan proses produksi melalui penguasaan teknologi dan transfer *knowledge (tacit)*, pelayanan seperti didirikannya ILMA (*Industrial Lubricant Marketing Academy*) yang ditujukan tidak hanya sebagai tempat pelatihan terpadu bagi sumber daya manusia Pertamina tapi juga pelayan konsumen yang berkaitan dengan pemberian pengetahuan tentang pelumas dan pengaplikasiannya. dan jaringan distribusi seperti halnya *Olimart*. Agar inovasi ini bisa menjadi sumber daya yang dapat digunakan untuk mempertahankan dan atau menahan turunnya *market share* pelumas Pertamina, maka dalam prosesnya harus didasarkan pada orientasi pasar karena orientasi pasar merupakan dasar yang penting dalam kaitannya dengan kepuasan konsumen, kualitas pelayanan dan pemenuhan atas tidak terpenuhinya apa yang konsumen butuhkan. Inovasi juga memiliki hubungan yang positif dengan kepemimpinan dalam perubahan (*Transformational Leadership*). Agar dapat sukses, inovasi harus menggunakan proses pembelajaran

dalam proses menghasilkan produk.

- c. Reputasi, sumber daya ini penting untuk mempertahankan penurunan *market share* pelumas Pertamina dan kembali membangun keunggulan daya saing. Reputasi yang didapatkan pelumas Pertamina selama ini berasal dari produk-produknya seperti Mesran, Prima Xp dan Fastron. Berbagai penghargaan yang telah didapatkan oleh pelumas-pelumas Pertamina antara lain seperti, penghargaan Top Brand, ICOSA dan berbagai sertifikasi ISO. Kerjasama dengan berbagai pihak seperti SK-energy, pabrikan otomotif maupun *supplier, channel distribution* dan investor merupakan dampak positif dari reputasi. Terlebih konsumen, reputasi yang didapatkan pelumas Pertamina akan turut menjadi pertimbangan dalam membeli pelumas. Pada akhirnya reputasi ini akan menjadi *value* bagi perusahaan

Sumber daya ini harus terus dipelihara oleh pelumas Pertamina. Berdasarkan data Top Brand Index yang terdapat dalam Tabel 4. Terlihat bahwa posisi pelumas Pertamina dengan merek Prima Xp berada ditingkatan kedua dengan skor TBI hanya 22.6 % sementara pesaingnya Top 1 yang memiliki TBI 44.6 %. Ini mengidentifikasi bahwa walaupun pelumas Pertamina merupakan salah satu pelumas yang memiliki kategori merek top berdasarkan *mind share, market share* dan *commitment share* namun persentasenya jauh dibawah pesaingnya.

4.2.2 Kapabilitas

Kemudian analisis RBV dilanjutkan dengan mengidentifikasi kapabilitas yang dimiliki pelumas Pertamina, kapabilitas tersebut antara lain :

- a. *Manufacturing*, pelumas Pertamina memiliki kemampuan dalam hal menghasilkan pelumas yang berkualitas, dengan dukungan *Technology In Line Blending* dan *Automatic Batch Blending* yang merupakan pertama dan terancang di Asia Tenggara. Pertamina mampu menghasilkan Fastron, pelumas Sintetik dengan kualitas yang handal seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.4. Hasil Uji Lab Pelumas Sintetik SAE 10W-40.
- b. *Management*, sebagaimana Zara yang mampu membaca tren pasca ledakan menara kembar seperti yang telah disebutkan pada bab 2 telaah kepustakaan yang banyak mengeluarkan pakaian dengan warna hitam sebagai tanda turut berduka

dan empati, pelumas Pertamina juga memiliki kemampuan untuk dalam membaca tren kebutuhan pelumas kedepan berdasarkan kriteria yang pabrikan yang mensyaratkan ramah akan lingkungan serta adanya keinginan konsumen akan pelumas yang memiliki daya tahan lebih lama, membuat pihak manajemen Pertamina merangkul SK-Energi yang memiliki keahlian serta sumber daya dalam membuat pelumas Sintetik untuk membangun LOBP Dumai yang mampu menghasilkan pelumas Sintetik. Kerjasama ini tidak hanya terbatas pada bagaimana proses transfer knowledge diperoleh Pertamina namun juga telah membawa pada kerjasama *co-branding* antara Pertamina dengan SK-Energi dalam mengembangkan pasar pelumas ke Pakistan dengan merek Zipex.

- c. *Management Information System*, penerapannya pada jalur distribusi memang baru bisa dilihat pada *Olimart* yang memang diberikan suatu *software* dan terkoneksi dengan bagian pemasaran pelumas Pertamina. Kemampuan ini memungkinkan Pertamina mengontrol penjualan pelumas-pelumasnya dari hari kehari dan memungkinkan untuk memetakan merek pelumas tertentu yang dimilikinya dan paling banyak digunakan oleh konsumen.
- d. Kemampuan menjaga hubungan baik dengan ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek). Dengan terus membuat pelumas-pelumas yang berkualitas dan sesuai dengan persyaratan teknis pabrikan, pelumas Pertamina juga mendapat kepercayaan untuk memproduksi pelumas yang diberi label dengan merek produsen otomotif seperti Yamalube dan AHM *Oil* atau bahkan *Federal Oil*. Hal ini akan dapat digunakan untuk memanfaatkan besarnya kapasitas yang dimiliki pelumas Pertamina dan juga sebagai strategi untuk menekan *cost* bagi pelumas-pelumas merek Pertamina.
- d. Kemampuan dalam mengembangkan *Distribution channel*, jaringan distribusi yang baik bukan hanya dari besaran pasar yang dapat dijangkau, namun juga harus memberikan nilai bagi konsumen. Selama ini SPBU, agen pelumas dan bengkel umum menjadi saluran distribusi bagi pelumas Pertamina. Namun saluran-saluran tersebut pada saat ini kurang memadai yang disebabkan semua produsen pelumas mendapatkan peluang yang sama dalam memasarkan pelumasnya. Berbeda dengan pengembangan konsep *Olimart*, disini Pertamina mensyaratkan 80 % pelumas yang dijual harus merek Pertamina dan sisanya boleh merek lain. Konsumen pun

diuntungkan karena di *Olimart* Pertamina menyiapkan sebuah ruang tunggu yang dilengkapi dengan bahan bacaan dan video yang berisi informasi akan pelumas. Hal lain yang didapatkan konsumen adalah keaslian pelumas yang dibelinya karena didapatkan dari bengkel resmi. Disisi lain berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Redesmon Munir *Group Head Brand and Communication*, pemilik bengkel mendapatkan potongan diskon yang lebih besar (berkisar 16-17 %), bengkelnya didesain dengan rapih dan pajakreklame nama bengkelnya ditanggung Pertamina. Namun jumlahnya yang masih sedikit menyebabkan belum banyak berpengaruh terhadap penjualan pelumas Pertamina.

Jika dilihat pada Tabel 4.6, terdapat 18,28 % konsumen memilih pelumas berdasarkan pada saran (pelumas apa yang pertama kali digunakan) dari pabrikan. Pelumas Pertamina harus memanfaatkan kepercayaan pabrikan sebaik-baiknya sebagai pelumas *factory fill* (pelumas yang pertama kali diisikan pada kendaraan baru) sebagai basis dari target pelumas mereka.

Tabel 4.6. Alasan Konsumen Menggunakan Pelumas

Alasan	Prosentase
Puas dengan kinerja	38.71 %
Tertarik dengan iklan	4.30 %
Saran bengkel	22.58 %
Saran teman sendiri	6.45 %
Saran pabrik otomotif	18.28 %
Lainnya	9.68 %

Sumber : Arya Sulistomo, *Karya akhir*, 2006

4.3. Analisis Strategi Bersaing

Dari ketiga strategi bersaing yang terdapat pada generik Porter (1980), Pelumas Pertamina mengklaim bahwa mereka menjalankan strategi bersaingnya dengan menggunakan *cost leadership*. Indikasi yang menunjukkan dari penggunaan strategi ini dapat terlihat pada beberapa hal sebagai berikut :

- a. Pelumas Pertamina memiliki pangsa pasar (*market share*) yang tinggi, meski kenyataannya terjadi penurunan yang cukup tinggi.
- b. Meningkatkan kapasitas produksi dengan melakukan penambahan dua unit LOBP pada tahun 2008 yang ditujukan untuk memperbesar kapasitas produksi pelumasnya.
- c. Menerapkan teknologi baru bagi penghematan biaya produksi. Penerapan *Technology In Line Blending* dan *Automatic Batch Blending* yang merupakan pertama dan terancang di Asia Tenggara, di klaim mampu mengefisienkan jumlah pekerja, dimana pekerja bisa melakukan proses produksi dengan memanfaatkan panel-panel dalam memformulasikan pelumas sesuai dengan kategori merek (contoh Fastron) yang diinginkan.
- d. Pelumas Pertamina juga memiliki LOBP yang mampu menghasilkan bahan baku *base oil* yang dibutuhkan untuk memproduksi sendiri pelumas yang dibutuhkan.

Penambahan dua LOBP yang mulai beroperasi pada tahun 2008 dengan tujuan meningkatkan kapasitas produksi pelumas Pertamina sepertinya kurang sejalan dengan strategi *cost leadership* yang di terapkan. Hal ini mengingat kebutuhan konsumsi pelumas dalam negeri yang jumlahnya hanya berkisar antara 650-700 ribu kilo liter sementara jumlah pelumas yang ada dipasaran pada tahun 2007 saja jumlahnya sudah mengalami *over supply* yang mencapai 1,2 juta kilo liter (www.suarakarya-online.com).

Penambahan jumlah LOBP malah akan menimbulkan permasalahan pada sisi *inventory cost* dan biaya *maintenance* LOBP itu sendiri, sehingga tidak mendukung strategi *cost leadership* yang digunakan. Pelumas Pertamina seharusnya melakukan *review* pada operasionalisasi ketiga LOBP yang terdapat di Jakarta, Surabaya dan Cilacap dimana kapasitas produksi pelumas di ketiga LOBP ini telah mencapai 550 ribu kilo liter (www.pertamina.com).

Pertamina seharusnya dapat mengkombinasikan strategi bersaing *cost leadership*-nya dengan strategi differensiasi yang akan dijalankannya. Hal ini didasari atas 3 hal :

1. Strategi differensiasi menuntut agar produk terdifferensiasi dengan pesaing akan mensyaratkan kualitas yang baik bagi suatu produk. Pelumas yang dihasilkan dengan kualitas yang baik tentu akan meningkatkan volume penjualan dan pada akhirnya akan meningkatkan jumlah produksi sehingga skala ekonomi akan dapat dicapai.

2. Strategi differensiasi yang mensyaratkan produk yang dihasilkan tidak saja harus memiliki kualitas yang baik tetapi juga harus terus menerus melakukan proses inovasi dapat menjadikan perusahaan untuk memiliki kinerja yang baik sehingga akan menghasilkan *economies of innovation, economies of quality dan economies of speed* dalam menghasilkan produk-produk baru.
3. Strategi differensiasi yang di kombinasikan dengan *cost leadership* akan mampu membawa konsumen untuk bisa mengesampingkan atau mengurangi sensitifitas terhadap harga. Langkah yang bisa diambil oleh Pertamina adalah dengan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh konsumen tentang pelumas yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Konsumen akan mendapatkan manfaat berupa berkurangnya *searching cost* yang harus dikeluarkan sementara Pertamina akan semakin percaya diri dalam memasarkan pelumas-pelumasnya karena didukung dengan informasi yang dibutuhkan konsumen sehingga akan dapat menimbulkan efek terjadinya *repeat buying*.

Dilain sisi strategi *cost leadership* yang mengedepankan efisiensi juga akan menghasilkan dana segar yang dapat di gunakan oleh Pertamina untuk mendukung strategi differensiasi sehingga Pertamina dapat membangun *brand*-nya lebih kuat lagi

4.4. Analisis Strategi Terhadap Penurunan Kinerja Perusahaan

Penurunan kinerja bisa di sebabkan oleh faktor internal dan eksternal yang terjadi pada suatu perusahaan, pada industri pelumas khususnya pelumas otomotif di Indonesia diawali dengan terjadinya perubahan persaingan (*competitif change*) melalui deregulasi Keppres N0. 21 tahun 2001 yang membebaskan pengolahan dan pemasaran pelumas dimana sebelumnya di monopoli oleh Pertamina.

Penyebab lainnya kemudian berlanjut dengan berubahnya keinginan konsumen pada pelumas yang sesuai dengan keinginannya. Disisi internal, salah satu yang menjadi penyebab terjadinya penurunan kinerja perusahaan meliputi birokrasi manajemen.

Pelumas yang merupakan salah satu unit bisnis Pertamina memiliki tingkat birokrasi yang tinggi dalam hal pengambilan kebijakan yang cepat, salah satunya dalam pemanfaatan sumber daya keuangan dimana pelumas mendapatkan alokasi dana berdasarkan pada apa yang telah ditetapkan oleh Pertamina. Ini akan berdampak pada proses birokrasi. Dalam proses mencapai keunggulan bersaing, kecepatan dalam

pengambilan keputusan sangat diperlukan.

Pada banyak perusahaan besar penurunan terhadap kinerja perusahaan sering dilakukan tindakan pada penggantian manajemen puncak, namun penurunan tersebut dapat juga di siasati dengan melakukan transformasi internal. Salah satunya dapat dilakukan dengan membangun budaya organisasi yang di pimpin oleh manajemen serta mengembangkan komunikasi pada semua level atau tingkatan dalam organisasi.

Untuk menyeimbangkan *budget* komunikasinya, Pertamina beriklan melalui internet disamping memang memiliki beberapa *website* tersendiri seperti *www.pelumas-pertamina.com*. Hal ini selain untuk menghemat biaya juga dapat mudah diukur selain semakin bertambah banyaknya masyarakat yang menggunakan internet.

Berkeenan dengan program *retrenchment* (pengurangan) terhadap aset-aset yang tidak efektif, Pertamina memilih untuk mengoptimalkan kapasitas produksi LOBPnya dan bahkan menambah dua LOBP ditahun 2008, yaitu LOBP Dumai dan LOBP Gresik serta mengembangkan teknologi pemrosesan *in line blending*. Penambahan aset seperti teknologi tersebut berhasil meminimasi *cost* sebesar 25 % (wawancara dengan Redesmon Munir) yang berasal dari pengurangan biaya yang diakibatkan dari *human error* pada proses produksi.

Melalui program transformasi yang salah satunya adalah dengan program *Breakthrough Project* (BTP), pelumas Pertamina mengklaim mengalami pertumbuhan (*growth*) penjualan sebesar 6 % atau sekitar 9. 240 ribu kilo liter untuk pelumas otomotif (wawancara dengan Redesmon Munir).

Orientasi pasar yang dilakukan pelumas Pertamina mendapatkan adanya kekurangan informasi akan pelumas yang sesuai dengan kebutuhan konsumen serta kekhawatiran akan pelumas palsu, untuk itu pelumas Pertamina berusaha untuk meningkatkan pelayanannya dengan mendirikan *contact center* yang tidak hanya berfungsi sebagai tempat pengaduan konsumen tetapi juga sebagai sarana *delivery order* yang beroperasi 1 x 24 jam dan sampai saat ini baru pelumas Pertamina yang memilikinya.

Namun pembangunan fasilitas ini dirasa belum banyak melakukan perubahan yang signifikan, konsumen masih belum mengetahui keberadaannya, dan belum mengetahui daerah yang dapat dilayani serta adanya penambahan biaya sebesar Rp. 5000 rupiah. Pembangunan fasilitas ini hanya berfungsi sebagai aset komplementer dan belum menyentuh aspek dasar pengembangan *outlet retail*.

Berdasarkan survei yang dilakukan penulis pada saat melakukan pengujian dengan memesan pelumas melalui *contact center* yang disediakan, penulis mendapati bahwa respon yang diberikan masih lambat dan penulis tidak langsung mendapatkan kepastian kapan dan berapa lama pesanan bisa diantar.

4.5. Strategi Pemimpin Pasar

Dari berbagai analisis eksternal dan internal yang dilakukan diatas sebagai pemimpin pasar pelumas ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mempertahankan posisinya.

4.5.1 Mengembangkan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk dapat dilakukan dengan memperluas lini produk ataupun dengan mengeluarkan produk baru. Pengembangan produk baru, yang harus diperhatikan adalah *redesign* pada produk terdahulu atau dengan fitur tertentu, mempelajari produk-produk pesaing serta melakukan *positioning* dan menciptakan keunikan produk. Seperti sukses pelumas Enduro 4T yang kemudian disusul dengan dikeluarkannya pelumas Enduro *racing* dan Enduro *matic*.

Saat ini Fastron yang merupakan pelumas Pertamina yang memiliki tingkat *awareness* yang baik versi majalah Swa telah mengembangkan produknya dengan mengeluarkan Fastron diesel (pelumas *top tiers* yang diperuntukkan menyaingi pelumas impor).

Jika dilihat dari perbandingan pertumbuhan jumlah kendaraan antara motor dan mobil pada Tabel 4.2, mestinya pelumas Pertamina lebih fokus dalam mengembangkan pelumas bagi kendaraan bermotor, khususnya motor *matic*. Pertamina masih terlihat belum cukup berani untuk lebih memfokuskan kepada pengembangan pelumas motor dan lebih terfokus pada pengembangan pelumas-pelumas *top tiers* untuk meningkatkan *image* produk mereka dan menandingi masuknya pelumas impor yang memiliki *image* kualitas yang baik.

Hal lainnya adalah produk pelumas Pertamina belum terdifferensiasi dengan baik, dalam artian apakah pelumas yang di produksi oleh Pertamina diperuntukkan bagi mobil atau motor. Seperti pelumas Mesran yang bisa digunakan untuk mesin bensin baik motor maupun mobil. Demikian juga halnya dengan pelumas Prima Xp.

4.5.2 Mengembangkan Pangsa Pasar

Pengembangan pangsa pasar pada industri pelumas bisa dilakukan dengan memperluas saluran distribusi, hal ini ditujukan untuk memperkenalkan dan mendekatkan pelumas Pertamina kepada konsumen, berdasarkan analisis konsumen tingkat ketersediaan pelumas pada jaringan distribusi dan juga kemudahan dalam mendapatkannya akan menjadi faktor yang ikut menentukan keputusan konsumen dalam membeli pelumas. Oleh karena itu strategi distribusi yang dapat diambil oleh Pertamina dalam memasarkan pelumasnya adalah dengan melakukan distribusi intensif yang ditujukan untuk mempercepat pemenuhan kebutuhan konsumen.

Salah satu program yang dijalankan oleh pelumas Pertamina untuk mengembangkan jalur distribusinya adalah dengan *Breakthrough Project (BTP)*, dimana target yang terkait dengan direktorat Pemasaran dan Niaga dimana unit bisnis pelumas berada adalah pengembangan jumlah *outlet retail*. Untuk itu dikembangkan jalur *outlet retail* non tradisional seperti *Olimart* dan bengkel *Enduro* pada tahun 2007.

Hingga saat ini tercatat jumlah *Olimart* yang beroperasi berjumlah 60 bengkel sementara bengkel *Enduro* tercatat lebih dari 500 bengkel. Perkembangan jumlah *Olimart* yang notabeneanya adalah bengkel yang diperuntukkan bagi penggantian pelumas mobil terlihat sangat jauh tertinggal dibandingkan dengan bengkel *Enduro* yang diperuntukkan bagi penggunaan pelumas motor.

Ini mengindikasikan bahwa animo pemilik bengkel motor untuk mem-*branding* bengkelnya dengan bengkel *Enduro* sangat tinggi. Untuk itu Pertamina harus memfokuskan pengembangan *outlet retail* pelumasnya untuk bengkel motor, disamping jumlah pengguna motor yang jumlahnya lebih besar dari pengguna mobil. Dalam kondisi pasar yang menurun Pertamina harus berani menentukan konsumen utamanya terutama yang berhubungan dengan me-*manage* investasi pemasarannya dalam melakukan kerjasama dengan bengkel.

Pengembangan jalur distribusi pelumas melalui bengkel *Enduro* yang jumlahnya baru mencapai 500 bengkel terlihat nampak belum optimal bila di bandingkan dengan *Castrol* yang memiliki 2.500 bengkel sepeda motor skala kecil yang dikembangkan melalui program *Castrol Bike Point* (www.bisnis.com). Untuk itu Pertamina perlu mengembangkan jalur distribusinya agar pangsa pasar yang dimilikinya dapat diperbesar.

4.5.3 Melindungi Pasar

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan dalam melindungi pasar pelumas Pertamina.

- a. Mempertahankan posisi, dengan melakukan investasi pada sumber daya – sumber daya yang unggul seperti inovasi teknologi pada LOBP yang dimiliki untuk mengembangkan kualitas pelumas.
- b. Melakukan pertahanan samping, dengan terus menjalin kerjasama dengan pihak terkait, baik pabrikan, bengkel dan komunitas otomotif.
- c. Pertahanan aktif, dilakukan dengan mendahului memberikan informasi yang bersifat menyerang seperti sinyal akan mengeluarkan pelumas baru yang memiliki daya tahan lebih lama dari yang pesaing miliki.
- d. Pertahanan serangan balik, strategi yang diambil dapat berupa melakukan ekspor pelumas dimana pelumas Pertamina memiliki *supply demand* yang berlebih untuk pelumas-pelumasnya. Hal ini belum dilakukan oleh pelumas Top 1 sebagai pesaing terdekat pelumas Pertamina. Ekspor juga dilakukan Pertamina sebagai bagian dari usaha membangun *image* pada merek-merek pelumasnya untuk kembali mendapatkan kepercayaan dari pasar domestik, bahwa produknya dapat diterima oleh negara lain seperti Australia dan Pakistan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dominasi yang kuat dari Pertamina dalam industri pelumas terus mengalami serangan dari para pesaingnya dan menyebabkan *market share*nya turun cukup drastis dari 80 % hingga ke posisi 55 %. Merosot, namun masih tertinggi pangsa pasarnya secara keseluruhan baik pada pelumas industri maupun pada pelumas otomotif. Berdasarkan hasil analisis dalam rangka mempertahankan posisi Pertamina sebagai *market leader*, dapat diambil beberapa kesimpulan :

1. Berdasarkan hasil analisis konsumen, didapatkan bahwa konsumen pelumas memiliki karakteristik kurang teredukasi akan pelumas yang sesuai dengan mesin kendaraannya, ketersediaan pelumas di pasaran menjadi salah satu parameter dalam mempertimbangkan keputusan untuk menggunakan pelumas.
2. Berdasarkan analisis pesaing didapatkan bahwa pesaing terdekat pelumas otomotif Pertamina saat ini di pegang oleh Top 1, hal ini di dasari pertimbangan akan besarnya *market share* yang di capai pelumas Top 1, yaitu sebesar 20 %. Top 1 juga lebih fokus melayani pelumas kendaraan/otomotif khususnya pelumas motor di bandingkan Pertamina yang saat ini fokus mengembangkan segmen pelumas *top tiers* sebagai strategi melawan pelumas-pelumas impor.
3. Analisis Pasar yang dilakukan didapati, bahwa jumlah motor dan mobil memiliki perbedaan yang sangat tinggi, adanya pergeseran keinginan konsumen akan pilihan pada pelumas yang akan mereka gunakan, serta adanya perubahan kebutuhan dari pihak pabrikan otomotif akan pelumas yang memiliki viskositas yang lebih rendah bagi kendaraan-kendaraan baru mereka serta pelumas yang ramah akan lingkungan.
4. Pelumas Pertamina memiliki beberapa sumber daya dan kapabilitas yang dapat menjadi potensi keunggulan daya saing apabila dikembangkan dengan baik. Sumber daya tersebut diantaranya : *size plant, number of equipment, capacity utilization* dan bahkan *market share, procurement, distribution channel*,

technology, knowledge, innovation dan reputasi.

5. Sementara kapabilitas yang dimiliki antara lain: *management manufacturing, management information system*, kemampuan menjaga hubungan baik dengan ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek) dan juga kemampuan dalam mengembangkan *distribution channel*.
6. Dalam menyalahi penurunan kinerja perusahaan yang terlihat dari merosotnya *market share* pelumas, Meningkatkan kapasitas produksi dengan menambah jumlah LOBP untuk memaksimalkan skala ekonomi dan mengembangkan jaringan distribusi.

5.2. Saran

Dalam menghadapi persaingan di pasar pelumas yang sudah sangat ketat ini, Pertamina perlu mengeksplor lagi sumber daya internal dan responsif terhadap tuntutan baru dalam persaingan di pasar, untuk mendapatkan keunggulan daya saing dalam mempertahankan posisinya sebagai *market leader*. Adapun saran yang dapat diberikan pada karya akhir ini di antaranya :

1. Kurangnya pemahaman dari pihak konsumen akan pelumas yang tepat bagi mesin kendaraannya perlu dicoba sebagai peluang untuk mengakuisisi konsumen pesaing atau konsumen baru dengan mengedukasi melalui *channel* distribusi yang dimiliki seperti *Olimart* ataupun *ILMA*, *channel* distribusi tersebut harus dilengkapi dengan media-media baik video, majalah atau dalam bentuk buletin yang *contentnya* memberi informasi kepada konsumen tentang pelumas dan ini harus konsisten keberadaannya.
2. Perluasan lini produk agar dapat difokuskan kepada pelumas-pelumas yang memiliki tingkat *awareness* yang tinggi seperti *Fastron* dan *Prima XP*, dan perampingan lini produk dapat dilakukan pada merek-merek pelumas yang mengalami penurunan *awareness* seperti *Mesran*.
3. Pertamina yang memiliki *market share* tinggi dapat memanfaatkan kekuatannya dengan pembuat aditif dalam mengembangkan formulasi pelumasnya. Khususnya pelumas sintetik dan Pertamina juga harus berani untuk lebih memfokuskan pengembangan pelumasnya bagi motor di bandingkan dengan pelumas mobil.

4. Mengelola sumber daya internal yang dimilikinya terutama yang memiliki potensi untuk mempertahankan posisinya sebagai *market leader* yang masih menguasai 55 % *market share* pelumas di Indonesia. Contohnya SPBU yang di gembarkan menjadi *channel distribution* penting dalam pemasaran pelumas hanya *display* pelumas dan tidak berperan aktif untuk menawarkan pelumas kepada pengendara motor atau mobil yang melakukan pengisian BBM.
5. Lebih berorientasi kepada pasar (*market orientation*), hal ini akan membantu Pertamina untuk mengetahui dinamika yang terjadi berkaitan dengan *company*, *customer* dan *competitor*. Orientasi pasar akan membantu Pertamina untuk menentukan program-program apa yang diperlukan bagi peningkatan kinerja perusahaan.
6. Mengkombinasikan strategi bersaing *cost leadership* dengan strategi differensiasi sehingga Pertamina tidak hanya dapat menjual pelumasnya dengan harga yang kompetitif tapi juga produk yang berkualitas dan memiliki *brand image* yang kuat dimata konsumen.
7. Pertamina dapat memanfaatkan efisiensi yang dilakukannya dengan mengalokasikan *saving cost* yang dihasilkannya untuk membangun *brand*-nya.

Daftar Referensi

- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2008). *Strategic management and competitive advantage" concepts and cases*, (2nd ed.). Pearson International Edition
- Bibeault, D.G. (1982). *Corporate turnaround: How managers turn loses into winners*. New York: McGraw Hill.
- Carpenter, M.A., & Sanders, W.G. (2007). *Strategic management; A dynamic perspective, concepts and cases*. Pearson Prentise All.
- Chan, R. Y. & Wong, Y. H. (1999). Bank generic strategies: does Porter's theory apply in an international banking center. *International Business Review*, 8. 561-590.
- Craven, D.W & Piercy N.F (2007). *Strategic Marketing* (9th ed.). New York; McGraw-Hill
- Day, G.S., & Wensley, R. (1988), *Assessing Advantages: A framework for diagnosing competitive superiority*, *Journal of Marketing*, 3.
- Day, G.S. (1999), *The market-driven organization*, The Free Press, New York, NY.
- Foss, N.J., & Thorbjorn, K. (2003). "The resource-based tangle : Towards a sustainable explanation of competitive advantage, 291
- Glazer, R. (1991). Marketing in an information-intensive environment. *Journal of Marketing*, October, 323-335.
- Grinyer, P., Mayes, D., & McKiernan, P. (1990). The Sharpbenders: Achieving a sustained improvement in performance. *Long Range Planning*, 23, 116-125.
- Hasan, A. (2008), *Marketing*, Jakarta; Media Presindo.
- Hoopes G.D., Madsen, T.L., & Walker, G (2003). " Guest Editors' Introduction to Special Issue : Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity.
- Hoskisson, Hitt, Ireland, & Harrison (2008), *Competing for advantage*, Thomson higher education.
- Hooley, G., Piercy N.F., & Nicoulaud, B., (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*. (4th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Irawan, H. (2003). *Winning strategy*, "Strategi efektif merebut & mempertahankan pangsa pasar", Jakarta; Gramedia Pustaka Utama.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, (3) 53-70
- Kanter, R.M. (2003). Leadership and psychology of turnarounds, *Harvard Business Review*, 81(6), 58-67.
- Kirsten, F., & Foss, N.J. (2005). " Resource and transaction cost : How property right

economics furthers the resource-based view.

- Kluyver, Cornelis, A.de, Jr. & Pearce, John. A., II. (2009), *Strategy*, "A view from the top", (3rd ed.). New Jersey; Pearson Prentice Hall.
- Kuncoro, M. (2006). *Strategi : Bagaimana meraih keunggulan kompetitif?*, PT. Gelora Aksara Pratama, Yogyakarta.
- Lehmann, D.R & Winer, R.S. (2008). *Analysis for marketing planning*, (7th ed.).
- Menguc, B., Auh, S., & Shih E (2006), *Transformational leadership and market orientation : Implication for the implementation of competitive strategies and business unit performance*, *Journal of Management*.
- Mukherji, A., Desai, A., & Francis, J. (1999). Reclaiming the environment-organization fit: Matching turnaround strategies to environmental exigencies, *Journal of Business Strategies*, 16 (1), 27-47.
- Narver, J. C., & Slater, S.E. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Novery, A. "Dinamika Pertamina Pelumas Pertamina, Upaya Mempertahankan Pasar dengan Inovasi Produk dan Pelayanan." *Suara Karya* 9 Mei 2008. 9 Mei 2008. Jumat <<http://www.suarakarya-online.com/news.html?id=199236>>.
- Porter, M.E (1988), *Competitive Strategy : Techniques for analysing industries and competitors*, New York,
- Proff, H (2000), *Hybrid strategy as a strategic challenge the case of the Germany automotive industry. Mannheim university, department on international management, schloss, 68131. Germany.*
- Robbins, D. K., & Pearce, II, J. A. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613-624.
- Robbins, D. K., & Pearce, II, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287-309.
- Stimson, J.A. (1996). *The discipline of market leaders : Choose your customer, narrow your focus*, *Journal of Management*, 64.
- Sumarwan, U., Djunaidi, A., Aviliani., Singgih, H.R.C., Sayono, J.A., Budidarmo, R.R., & Rambe, S. (2009). *Pemasaran Strategik, "Strategi untuk pertumbuhan perusahaan dan penciptaan nilai bagi pemegang saham"*, Jakarta; Inti Prima.
- Tajwini, J., & Hutagalung, M. (2005), "Leader yang selalu berbenah diri", Marketing, Jakarta.

Tjiptono, F & Gregorius C.D., (2007), *Pemasaran strategik*, Yogyakarta; Penerbit Andi,.

Wright, P., Kroll, M., Caddie, B., & Pringle, C. (1990). *Strategic profile, market share and business performance*. Industrial Management. III: Des Plains, May/June, 23-28.

<http://web.bisnis.com/edisi-cetak/edisi-harian/otomotif/lid132204.html>

<http://www.olimartku.blogspot.com>

<http://www.pelumas.pertamina.com>

[http:// www.pertaminaracing.com](http://www.pertaminaracing.com)

<http://web.bisnis.com/edisi-cetak/edisi-harian/otomotif/lid145172.html>

[http:// www.mobil-motor.com](http://www.mobil-motor.com)

[http:// www.suarakarya-online.com](http://www.suarakarya-online.com)

[http:// www.bisnis.com](http://www.bisnis.com)

[http:// www.top1.co.id](http://www.top1.co.id)

