



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERANCANGAN STRATEGI *RELATIONSHIP MARKETING*  
STUDI KASUS AREA MOTOR**

**TESIS**

**MUHAMMAD ADEL**

**0906621325**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**JAKARTA**

**JANUARI 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERANCANGAN STRATEGI *RELATIONSHIP MARKETING*  
STUDI KASUS AREA MOTOR**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**

**MUHAMMAD ADEL**

**0906621325**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM  
JAKARTA  
JANUARI 2011**

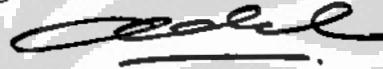
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama : Muhammad Adel**

**NPM : 0906621325**

**Tanda tangan:**



**Tanggal : 6 Januari 2011**

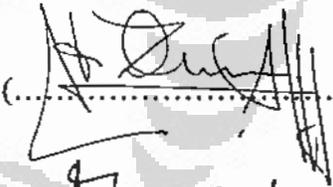
## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Muhammad Adel  
NPM : 0906621325  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Perancangan Strategi *Relationship Marketing*  
Studi Kasus Area Motor

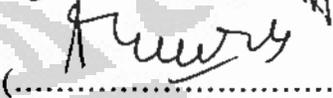
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

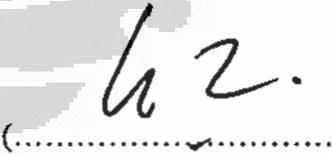
Pembimbing Dr. Adi Zakaria Afiff

()

Penguji Dr. Tengku Ezni Balqiah

()

Penguji Dr. Nurdin Sobari

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 6 Januari 2011

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, atas berkat dan rahmat Allah SWT, saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul:

### **PERANCANGAN STRATEGI *RELATIONSHIP MARKETING*: STUDI KASUS AREA MOTOR**

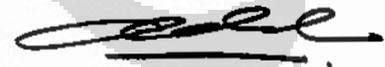
Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen, Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Adi Zakaria Afiff, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
2. Prof. Rhenald Kasali, PhD. selaku ketua program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
3. Dr. Tengku Ezni Balqiah & Dr. Nurdin Sobari, selaku dewan penguji dalam sidang tesis saya.
4. Seluruh jajaran dosen dan staf pengajar MMUI; pembuka cakrawala baru ilmu pengetahuan yang inspiratif bagi saya.
5. Keluarga yang menjadi motivasi utama saya untuk melanjutkan pendidikan; orangtua saya, H. Adi Helmi & Hj. Dra. Eliarita serta adik-adik saya, Farid & Hafiz.
6. Om Fateh & Tante Ef serta seluruh keluarga besar Saniangbaka di Jakarta.
7. Radityo Putro Handrito; *ker a ngalam* paling *ngganteng* se-MMUI & Reyhan Syafril Munir; *you are the best friend indeed!*
8. Fauzan Affandi Lubis; atas semua bantuannya dalam pengumpulan bahan penelitian di Padang.
9. Tandem duet maut final tesis *2<sup>nd</sup> leg*; Stefanus Dody Kristianto Wicaksono.
10. Penghuni 3012; bung Rindra, Miss Ary & kak Rendy, kumplit dengan pak Tris dan mas Dul-nya.

11. Sahabat-sahabat B091-MMUI yang gagah perkasa dan cantik rupawan; mas Hendra, bang Jones, Raphon, Roy, Dimas, Dado, Bekty & *dynamic trio*; Victor, Ridho & Havizh ~ Poppy, Karima, Maggie, Renya, Shindy, Picuy, Tania, mbak Dewi & Amel.
12. Rekan seperbimbingan, Andhika (atau Atep?) & Aldo Sihombing, YMCA.
13. Teman-teman A091 dan PP091 MMUI yang luar biasa.
14. *Dunsanak saparantauan*; Wira, Eko, Idris, Bram, Riri, Rika, Prima, Frieska, Nanda, Diah & Nadya.
15. Seluruh jajaran staf MMUI, terutama staf Perpustakaan dan Adpend, yang telah banyak memberikan bantuan dengan penuh kesabaran selama masa studi.
16. ...dan atas semua ini yang bermula dari *Pelangi* ☺

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi semua.

Salemba, 6 Januari 2011



Muhammad Adel

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Adel  
NPM : 0906621325  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Tesis

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

**PERANCANGAN STRATEGI *RELATIONSHIP* MARKETING  
STUDI KASUS AREA MOTOR**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 6 Januari 2011

Yang menyatakan



Muhammad Adel

## ABSTRAK

Nama : Muhammad Adel  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Perancangan Strategi *Relationship Marketing*  
Studi Kasus Area Motor

---

---

Area Motor adalah toko suku cadang mobil di daerah Lubuk Begalung, kota Padang, Sumatera Barat. Memasuki usianya yang ke dua puluh lima tahun, Area Motor menghadapi situasi kompetisi yang semakin ketat dengan bertambahnya pesaing baru. Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi pemasaran bagi Area Motor yang berdasarkan konsep *relationship marketing*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa implementasi *relationship marketing* di Area Motor adalah dengan cara mengelola pelanggan tetap melalui strategi *customer retention*.

Kata kunci: *relationship marketing*; *customer retention*; toko suku cadang mobil.

## ABSTRACT

Name : Muhammad Adel  
Study Program : Master of Management  
Title : Strategic Planning of Relationship Marketing  
Case Study of Area Motor

---

---

Area Motor is a spare-part shop for cars and trucks in Lubuk Begalung, Padang, West Sumatra. On its upcoming twenty-fifth year of business, it is facing a tighter competition as more new shops join the competition. Therefore, this research aims to analyze and design the marketing strategy for Area Motor on the basic of relationship marketing concept. The results reveal that Area Motor supposedly applies relationship marketing by maintaining existing customer through customer retention strategy.

Keywords: *relationship marketing*; *customer retention*; spare-part shop.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	x
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Permasalahan .....	4
1.3. Tujuan .....	4
1.4. Sistematika Penulisan.....	5
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. <i>Relationship Marketing</i> .....	6
2.2. <i>Customer Relationship Lifecycle</i> .....	8
2.3. <i>Relationship Marketing sebagai Proses Manajemen</i> .....	9
2.3.1. Tahap Analisis.....	9
2.3.1.1. Analisis <i>SWOT</i> .....	9
2.3.1.2. Perencanaan Target.....	12
2.3.1.3. Segmentasi Pelanggan .....	13
2.3.2. Tahap Arahan Strategis .....	13
2.3.3. Tahap Fokus Operasional .....	14
2.3.4. Tahap Implementasi .....	16
2.3.5. Tahap Pengawasan dan Pengendalian.....	16
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian.....	17
3.2. Lokasi Penelitian.....	17
3.3. Ruang Lingkup Penelitian.....	17
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	18
3.5. Metode dan Teknik Pengumpulan Data.....	19
3.6. Teknik Analisis Data.....	20
3.6.1. Langkah-langkah Perhitungan Matriks <i>EFE</i> dan <i>IFE</i> ....	20

<b>BAB 4 AREA MOTOR</b>	
4.1. Sejarah.....	24
4.2. Visi dan Misi.....	25
4.3. Segmen, Target dan Posisi .....	25
4.4. Bauran Pemasaran.....	26
4.4.1. Barang .....	26
4.4.2. Lokasi dan Saluran Distribusi .....	27
4.4.3. Harga .....	29
4.4.4. Promosi .....	30
4.4.5. Sumber Daya Manusia .....	30
4.4.6. Penampilan dan Proses Pelayanan .....	31
4.5. Situasi Kompetisi .....	32
<b>BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Tahap Analisis.....	34
5.1.1. Analisis <i>SWOT</i> .....	34
5.1.1.1. Kondisi Eksternal .....	34
5.1.1.2. Kondisi Internal.....	40
5.1.2. Perencanaan Target .....	50
5.1.3. Segmentasi Pelanggan.....	50
5.2. Tahap Arahkan Strategis .....	51
5.3. Tahap Fokus Operasional.....	52
5.4. Tahap Implementasi .....	54
5.5. Tahap Pengawasan dan Pengendalian.....	55
<b>BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Kesimpulan .....	57
6.2. Saran .....	57
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>58</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>60</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Matriks <i>EFE</i> .....	21
Tabel 3.2. Matriks <i>IFE</i> .....	22
Tabel 5.1. Jumlah Mobil di Kota Padang (2007-2008) .....	34
Tabel 5.2. Analisis <i>Contrasting-SWOT</i> Area Motor.....	46
Tabel 5.3. Matriks <i>IFE</i> Area Motor .....	47
Tabel 5.4. Matriks <i>EFE</i> Area Motor .....	48
Tabel 5.5. Segmentasi Pelanggan Area Motor Berdasarkan Penjualan Area Motor (2007-2009).....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Persentase jumlah pelanggan Area Motor Berdasarkan Intensitas Berbelanja .....	2
Gambar 1.2. Pendapatan Penjualan Area Motor Berdasarkan Pelanggan (2007-2009).....	3
Gambar 2.1. <i>Marketing's Stakeholders</i> .....	7
Gambar 2.2. <i>Strategic Cell</i> .....	11
Gambar 5.1. Pendapatan Area Motor (2007-2009).....	41
Gambar 5.2. Persentase pelanggan Area Motor Berdasarkan Tipe Pelanggan dan Tipe Transaksi .....	43
Gambar 5.3. Pendapatan Area Motor Berdasarkan Tipe Pelanggan.....	44
Gambar 5.4. <i>Strategic Cell</i> Area Motor.....	49

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Kendaraan bermotor telah menjadi elemen penting bagi kehidupan manusia saat ini. Sebagian besar waktu sehari-hari manusia dihabiskan dalam perjalanan di atas kendaraan bermotor. Selain mempermudah mobilitas, kendaraan bermotor juga menjadi sarana penting bagi aktifitas bisnis manusia. Perkembangan kendaraan bermotor turut berkembang seiring perkembangan kebutuhan dan ilmu pengetahuan yang dimiliki manusia. Jenis kendaraan bermotor, baik di darat, laut maupun udara, telah berkembang ke dalam beragam jenis dan merek.

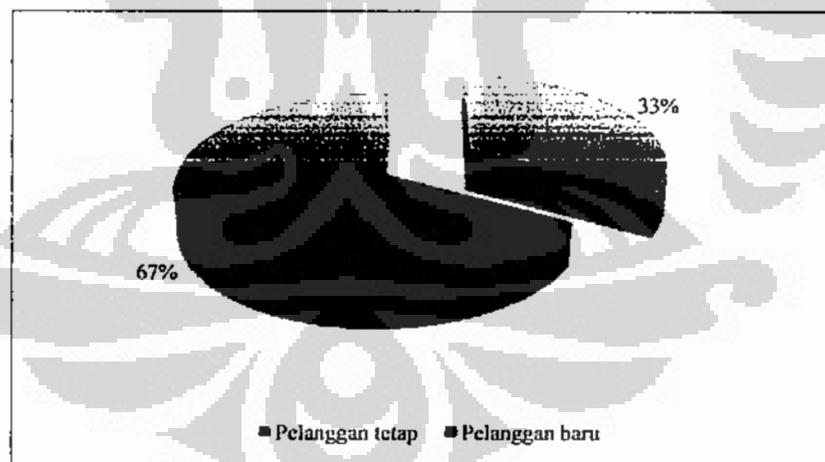
Salah satu kendaraan bermotor yang banyak dipakai dan dapat dimiliki setiap orang secara pribadi adalah mobil. Hal ini dikarenakan mobil praktis dikendarai dan dapat mengantarkan manusia dalam jarak dekat maupun jarak jauh. Untuk menjaga keselamatan dan kenyamanan selama perjalanan, mobil harus dirawat secara teratur. Perawatan mobil dapat dilakukan di bengkel dengan jasa montir atau dilakukan secara mandiri oleh pemilik mobil. Suku cadang mobil dapat dibeli di bengkel atau toko yang menjual suku cadang mobil.

Area Motor adalah salah satu contoh toko yang menjual suku cadang mobil. Usaha yang didirikan oleh Adi Helmi pada tahun 1986 ini berlokasi di kota Padang. Area Motor menjual suku cadang mobil bagi kendaraan penumpang dan kendaraan niaga secara eceran ke pelanggan. Pelanggannya adalah pemilik dan pengusaha mobil di sekitar Jalan By Pass Baru di daerah Lubuk Begalung, Padang.

Jalan By Pass Baru yang melintasi daerah Lubuk Begalung merupakan akses utama antara pusat kota dan luar kota Padang. Sejak jalan ini dibuka pada tahun 1995, Lubuk Begalung terus berkembang menjadi pusat bisnis di pinggiran kota Padang. Perkembangan ini dapat dilihat dari semakin banyaknya pemukiman dan tempat usaha, seperti ruko dan pergudangan. Arus lalu lintas mobil, terutama angkutan umum dan niaga, juga bertambah padat karena semakin banyaknya

kegiatan usaha yang beroperasi di daerah Lubuk Begalung. Perkembangan ini memunculkan kebutuhan untuk adanya tempat perawatan mobil, seperti bengkel dan toko suku cadang, yang dapat menunjang kegiatan usaha yang beroperasi di sepanjang Jl. By Pass Baru. Sejak awal berdiri hingga 1998 hanya Area Motor satu-satunya toko suku cadang mobil di daerah Lubuk Begalung. Pada tahun 2005 baru ada dua toko dengan usaha sejenis dengan Area Motor dan hingga pada akhir 2010 tercatat sudah ada tujuh toko yang berdiri dalam radius tiga kilometer dari lokasi usaha Area Motor. Toko-toko baru ini menjadi pesaing bagi Area Motor dalam berbisnis. Bertambahnya pesaing menjadikan tingkat persaingan bisnis suku cadang mobil di daerah Lubuk Begalung menjadi semakin ketat.

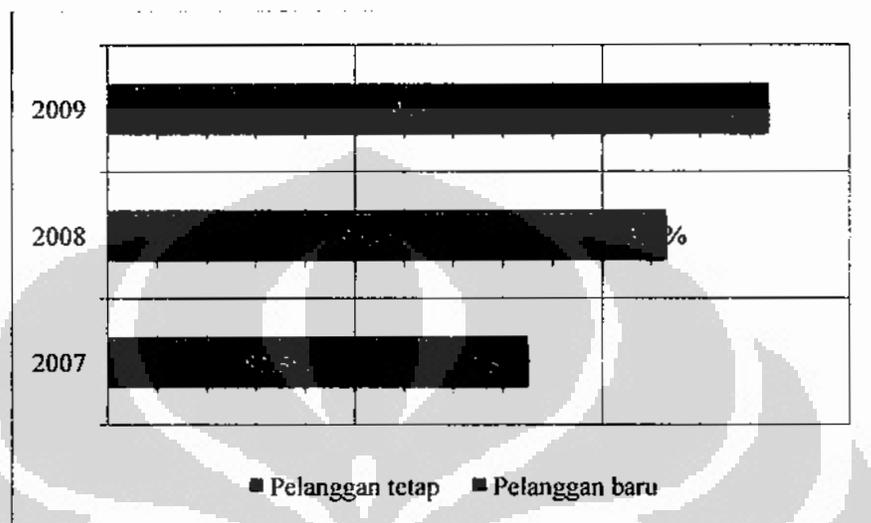
Karena semakin ketatnya tingkat persaingan tersebut, maka Area Motor dituntut untuk menjadi lebih kompetitif dan memiliki keunggulan bersaing lewat strategi yang efektif. Dari data penjualan diketahui bahwa pelanggan Area Motor terbagi atas pelanggan tetap dan pelanggan baru. Pelanggan tetap adalah pelanggan yang rata-rata berbelanja satu kali atau lebih setiap minggu dalam satu tahun terakhir di Area Motor. Pelanggan baru adalah pelanggan yang hanya satu atau dua kali berbelanja di Area Motor dalam satu tahun terakhir di Area Motor.



**Gambar 1.1: Persentase Jumlah Pelanggan Area Motor Berdasarkan Intensitas Berbelanja**

Sumber: Hasil penelitian

Dari data penjualan juga diketahui walau jumlah pelanggan tetap hanya sepertiga dari keseluruhan pelanggan Area Motor, namun pelanggan ini menyumbang sekitar 90% dari total pendapatan penjualan.



**Gambar 1.2: Pendapatan Penjualan Area Motor Berdasarkan Pelanggan (2007-2009)**

Sumber: Hasil penelitian

Melihat besarnya pemasukan yang didapatkan dari pelanggan tetap tersebut, maka peranan pelanggan tetap bersifat strategis bagi Area Motor. Pengelolaan pelanggan tetap menjadi hal yang sangat penting karena jika satu saja pelanggan tetap ini tidak lagi berhubungan bisnis dengan Area Motor maka akan memberi dampak yang signifikan terhadap pendapatan Area Motor.

Dalam ilmu manajemen, pengelolaan pelanggan merupakan ranah dari *relationship marketing*. Penerapan *relationship marketing* yang berfokus pada *customer retention* cocok dengan tujuan utama dari kegiatan pemasaran yaitu memberikan keuntungan maksimal bagi perusahaan. *Customer retention* diyakini dapat meningkatkan performa ekonomi perusahaan dari aspek *customer turnover* dan biaya (Bruhn, 2003). Hasil penelitian Reichheld pada tahun 1993 (Bruhn, 2003) memperlihatkan bahwa tingkat kehilangan pelanggan (*customer loss*) yang dapat ditekan hingga 5% meningkatkan keuntungan bagi perusahaan sebesar 60%. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa *customer retention* juga dapat menekan biaya pengelolaan pelanggan sebesar 60% pada tahun-tahun awal berhubungan dengan pelanggan.

Ada beberapa buku tentang *relationship marketing* seperti yang ditulis oleh Christopher, Payne & Ballantyne (1991); McKenna (1991); Little & Marandi (2003); Bruhn (2003) dan Peck (2004). Masing-masing penulis memiliki sudut pandang yang berbeda terhadap konsep *relationship marketing*. Penelitian ini sendiri akan mengacu pada buku yang ditulis Bruhn pada tahun 2003 yang berjudul "*Relationship Marketing: Management of Customer Relationships*". Buku ini dipilih karena menjelaskan kerangka pemikiran *relationship marketing* secara komprehensif, mulai dari proses perancangan strategi, proses implementasi dan proses pengawasan dan pengendalian, yang cocok dengan situasi yang dihadapi Area Motor.

### **1.2. Permasalahan**

Berdasarkan pemaparan di latar belakang, maka yang menjadi pokok penelitian dalam tulisan ini adalah bagaimana merancang strategi *relationship marketing* bagi Area Motor berdasarkan kerangka pemikiran Bruhn (2003). Dalam analisis dan pembahasan, kerangka pemikiran Bruhn akan disesuaikan dengan situasi yang terjadi di lapangan.

### **1.3. Tujuan**

Tulisan ini bertujuan untuk merancang strategi *relationship marketing* bagi Area Motor berdasarkan kerangka pemikiran yang ada di buku Bruhn (2003) yang disesuaikan dengan situasi yang terjadi di lapangan. Hasil dari analisis pada tulisan ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang berguna bagi Area Motor untuk menjadi lebih kompetitif dan memiliki keunggulan bersaing dalam persaingan yang semakin ketat.

#### 1.4. Sistematika Penulisan

##### BAB 1      Pendahuluan

Berisi latar belakang penelitian, permasalahan, tujuan penelitian, metode dan kerangka analisis serta sistematika penulisan.

##### BAB 2      Tinjauan Pustaka

Berisi dasar teori dan konsep yang dijadikan acuan dalam melakukan penelitian dan analisis kasus.

##### BAB 3      Metode Penelitian

Berisi metode-metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data penelitian.

##### BAB 4      Area Motor

Berisi sejarah dan deskripsi usaha serta situasi kompetisi yang dijadikan studi kasus dalam penelitian.

##### BAB 5      Analisis dan Pembahasan

Berisi analisis dan pembahasan terhadap perancangan strategi pemasaran Area Motor berdasarkan konsep *relationship marketing*.

##### BAB 6      Kesimpulan dan Saran

Berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran bagi Area Motor dan penelitian sejenis berikutnya.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. *Relationship Marketing*

Teori *relationship marketing* muncul pada awal 1990an sebagai kritik atas pendekatan *traditional marketing*. *Traditional marketing* atau *transaction marketing* memiliki keterbatasan karena hanya mengembangkan *mass marketing* yang berfokus pada transaksi (Bruhn, 2003). Pengembangan *mass marketing* mendorong bisnis untuk mengejar keuntungan jangka pendek berdasarkan volume penjualan, namun melepaskan peluang untuk kemakmuran jangka panjang. Kerangka *marketing mix* yang digunakan *traditional marketing* juga memberikan limitasi untuk menghadapi banyak segi (*multifaceted*) proses sosial dalam membangun hubungan yang lebih relasional dengan pelanggan (Little & Marandi, 2003).

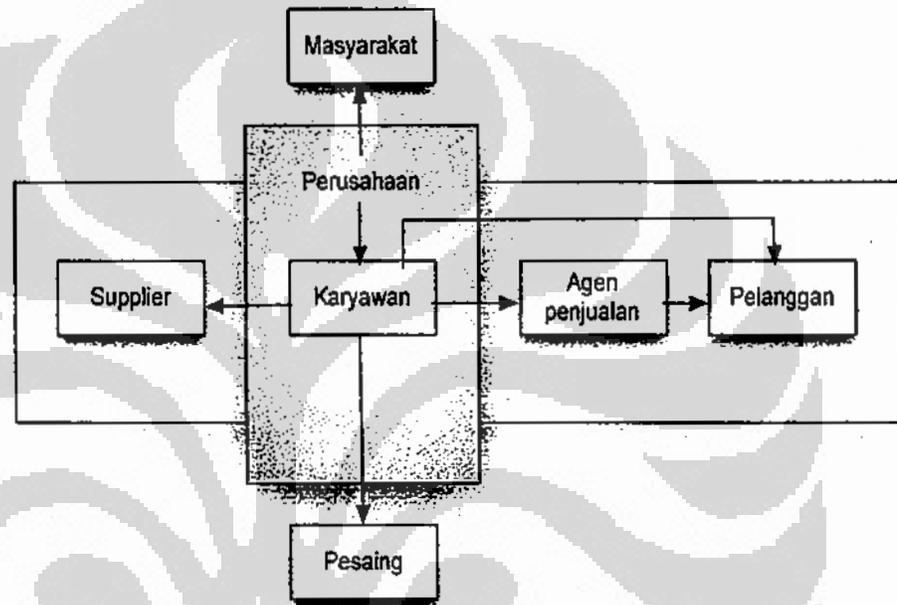
Perubahan yang terjadi di lingkungan pemasaran mempengaruhi perkembangan orientasi dari pemasaran itu sendiri. Jika pada tahun 1950an hingga akhir 1980an orientasi pemasaran adalah pada *product*, *market* dan *competition* (*mass marketing*), maka sejak awal tahun 1990an dan 2000an orientasi itu berubah pada *customer* dan *network* (Bruhn, 2003). Perubahan yang mengarah pada *customer orientation* terjadi karena pemasar / penjual menyadari bahwa hubungan dengan pelanggan tidak hanya terjadi pada satu kali transaksi saja. Kepuasan pada satu kali transaksi saja tidak selalu berujung pada loyalitas pelanggan (Little & Marandi, 2003).

Bruhn (2003) menjelaskan bahwa *relationship marketing* mencakup segala kegiatan analisis, perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian terhadap ukuran-ukuran yang memprakarsai, menstabilkan, meningkatkan dan membangun kembali hubungan bisnis dengan *stakeholder* – terutama pelanggan – dan untuk proses penciptaan nilai yang bermanfaat.

Dari penjelasan Bruhn maka *relationship marketing* dapat dipecah ke dalam empat dimensi, yaitu:

- Orientasi *stakeholder*

*Stakeholder* dalam konsep *relationship marketing* terdiri dari perusahaan, karyawan, agen penjual, *supplier*, pelanggan, masyarakat umum dan pesaing, seperti yang terlihat di Gambar 1.



**Gambar 2.1: Marketing's Stakeholders**

Sumber: Bruhn (2003)

- Orientasi pengambilan keputusan

Dalam konsep *relationship marketing*, segala tindakan analisis, perencanaan, perwujudan dan pengawasan dilakukan secara terintegrasi di bawah satu payung perusahaan.

- Orientasi garis-waktu

Tidak hanya memprakarsai hubungan, tetapi *relationship marketing* juga menstabilkan, meningkatkan dan mengaktifkan ulang hubungan bisnis dengan pelanggan sehingga dapat menyesuaikan dengan dinamika karakter hubungan dengan pelanggan.

- Orientasi nilai

Proses penciptaan nilai dalam konsep *relationship marketing* bermuara pada kepuasan di pihak pelanggan dan keuntungan di pihak perusahaan.

## 2.2. Customer Relationship Lifecycle

Stauss (2000), Dwyer, Schurr & Oh (1987) dalam Bruhn (2003) menjelaskan bahwa *customer relationship lifecycle* menjelaskan tahap-tahap ideal yang terjadi secara teratur dalam *relationship* dari waktu ke waktu, dan memungkinkan pendapat tentang gambaran *relationship marketing* dengan dasar *relationship intensity*. Bruhn (2003) juga menjelaskan bahwa *customer relationship lifecycle* dapat dibagi kedalam tiga tahap inti, yaitu:

### 1. Customer acquisition, terdiri dari dua tahap, yaitu:

- Tahap *initiation*, yaitu pendahuluan daripada transaksi antara calon pelanggan dan perusahaan. Calon pelanggan mengumpulkan informasi dari komunikasi, seperti promosi, yang dilakukan penjual. Tahap ini berakhir saat terjadi transaksi pertama kali antara calon pelanggan dan penjual.
- Tahap *socialitation*, yaitu saat dimana pelanggan dan penjual mulai familiar satu sama lain. Pelanggan mulai merasakan pengalaman dengan penjual. Penjual mulai mengumpulkan data-data yang digunakan sebagai persiapan berikutnya dalam mengkustomisasi *output* bagi pelanggan.

### 2. Customer retention, terdiri dari dua tahap, yaitu:

- Tahap *growth*, yaitu saat dimana penjual memaksimalkan seluruh potensi pelanggan dalam usaha peningkatan *relationship* dengan mendorong pembelian oleh pelanggan.
- Tahap *maturity*, yaitu saat potensi pelanggan telah digunakan seluruhnya, maka tujuan penjual adalah menjaga tingkat pembelian yang telah dicapai.

3. *Customer recovery*, terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- Tahap *imperilment*, yaitu akumulasi dari beberapa kejadian dalam *relationship* sehingga muncul ide di benak pelanggan untuk tidak lagi menggunakan barang atau jasa daripada penjual.
- Tahap *dissolution*, yaitu saat dimana pelanggan berhenti menggunakan barang atau jasa dan memutuskan *relationship* dengan penjual.
- Tahap *abstinence*, yaitu saat dimana pelanggan tidak sama sekali menggunakan barang atau jasa baik dari penjual maupun penjual lain yang relevan. *Relationship* dapat terjadi lagi akibat keinginan dari pelanggan sendiri atau hasil dari usaha perbaikan *relationship* yang dilakukan penjual.

### **2.3. Relationship Marketing sebagai Proses Manajemen**

Penerapan *relationship marketing* memerlukan suatu perilaku pengambilan keputusan yang sistematis dalam sebuah proses manajemen. Proses ini akan memperjelas bagaimana pemasaran sebagai salah satu fungsi dari perusahaan dapat disesuaikan menjadi penggerak manajemen perusahaan secara keseluruhan (Bruhn, 2003). Agar dapat berjalan dengan baik secara terus menerus, maka *relationship marketing* dibentuk berdasarkan tahap-tahap sebagai berikut:

#### **2.3.1. Tahap Analisis**

Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini mencakup investigasi atas segala aspek yang relevan untuk mengontrol hubungan dengan pelanggan. Investigasi ini didasarkan pada analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).

##### **2.3.1.1. Analisis SWOT**

Analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) berguna untuk menjelaskan situasi dimana *relationship marketing* diterapkan. Masalah pelanggan dilihat dari sudut pandang pembeli. Sudut pandang pasar digunakan untuk menetapkan pengelolaan pelanggan melalui strategi keunggulan bersaing.

Sudut pandang penjual digunakan untuk mengidentifikasi pendekatan yang digunakan untuk membangun, menjaga dan mempererat *relationship* dengan pelanggan. Analisis *SWOT* dapat dipecah menjadi dua kategori, yaitu:

a. Analisis situasi eksternal tentang *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman)

Analisis eksternal adalah analisis tentang hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan tetapi tidak bisa dikontrol oleh perusahaan, yang mencakup *stakeholder* eksternal perusahaan, yaitu: pasar, pelanggan, agen penjual, *supplier*, pesaing dan lingkungan eksternal. Tujuan analisis eksternal adalah membentuk hubungan perusahaan dengan *stakeholder* eksternal tersebut.

b. Analisis situasi internal tentang *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan)

Analisis internal adalah analisis terhadap hal-hal yang dimiliki perusahaan dengan tujuan untuk membangun *relationship marketing*, yaitu: keuangan, *research and development*, pengadaan, organisasi dan pemasaran.

Analisis situasi internal dan eksternal perusahaan dapat dipaparkan ke dalam *SWOT-matrix* untuk mengidentifikasi kekuatan dan / atau kelemahan perusahaan dalam mengatasi ancaman dan / atau untuk mengambil peluang tertentu.

Untuk mengetahui arah strategi yang akan diterapkan perusahaan menggunakan model *corporate strategy* yang dikemukakan oleh Wheelen & Hunger (2006). Penjelasan arah strategi diperoleh dari perhitungan tabel matriks *IFE* – Internal Factor Evaluation dan *EFE* – External Factor Evaluation (mengenai pembobotan *IFE* dan *EFE* akan dibahas lebih lanjut di bab 3). Pembobotan *IFE* dan *EFE* yang menghasilkan skor tertimbang yang kemudian dimasukkan dalam tabel *corporate strategy* yang terdiri dari sembilan sel strategi (*strategic cell*).

<p><b>1</b> <b>Growth</b> Concentration via vertical integration</p>	<p><b>2</b> <b>Growth</b> Concentration via horizontal integration</p>	<p><b>3</b> <b>Retrenchment</b> Turnaround</p>
<p><b>4</b> <b>Stability</b> Pause or proceed with caution</p>	<p><b>5</b> <b>Growth</b> Concentration via horizontal integration</p> <hr/> <p><b>Stability</b> No change in profit strategy</p>	<p><b>6</b> <b>Retrenchment</b> Captive company or divestment</p>
<p><b>7</b> <b>Growth</b> Concentric diversification</p>	<p><b>8</b> <b>Growth</b> Conglomerate diversification</p>	<p><b>9</b> <b>Retrenchment</b> Bankruptcy or liquidation</p>

**Gambar 2.2: Strategic Cell**

Sumber: Wheelen & Hunger (2006)

Sembilan sel strategi ini secara umum terdiri dari tiga strategi pokok, yaitu:

1. *Growth* adalah strategi memperluas aktifitas perusahaan. Strategi ini tergolong atraktif karena: meningkatnya permintaan pasar dan meningkatnya peluang perusahaan untuk menjadi lebih baik. Strategi *growth* adalah *diversification* dan *concentration*.
  - *Diversification* terbagi atas dua, yaitu *concentric* (mengembangkan usaha yang sejenis dengan usaha saat ini) dan *conglomerate* (mengembangkan usaha yang berbeda dengan usaha yang ada saat ini).
  - *Concentration* terbagi atas dua, yaitu *vertical* (mengembangkan bisnis ke arah hulu bisnis) dan *horizontal* (mengembangkan bisnis dengan mengembangkan lini produk atau jangka pasar).
2. *Stability* adalah strategi mempertahankan kondisi perusahaan yang ada sekarang. Strategi *stability* adalah *pause or proceed with caution* (menghentikan perkembangan perusahaan untuk sementara sambil mengamati perkembangan lingkungan kompetisi) dan *no change in profit strategy* (mempertahankan kinerja perusahaan tanpa melakukan inovasi).

3. *Retrenchment* adalah strategi yang diambil saat kinerja perusahaan lemah dalam persaingan. Strategi *retrenchment* terdiri dari:

- *Turnaround* (memperbaiki kinerja perusahaan)
- *Captive company* (mencari pemodal baru atau *angel investment*)
- *Divestment* (melepas divisi atau *business line* yang buruk kinerjanya)
- *Bankruptcy* (menyatakan bangkrut lewat pengadilan)
- *Liquidation* (menutup perusahaan dan menjual aset-asetnya)

### 2.3.1.2. Perencanaan Target

Dari temuan yang didapat dari analisis *SWOT*, perencanaan target yang hendak dicapai disesuaikan dengan level perusahaan dan level pelanggan. Perencanaan target bertujuan untuk menentukan target yang memungkinkan untuk dicapai perusahaan dan menentukan aplikasi yang sistematis serta tindakan penunjang dalam mencapai target tersebut. Ada lima kategori perencanaan target, yaitu:

#### a. Target psikologis perusahaan

Target psikologis perusahaan adalah target yang dapat memiliki dampak langsung terhadap pencapaian target ekonomis perusahaan dan keseluruhan target yang terkait dengan pelanggan. Target psikologis perusahaan mencakup *market positioning*, *employee retention* dan inovasi.

#### b. Target psikologis pelanggan

Target psikologis pelanggan bertujuan untuk menimbulkan keterikatan pelanggan dengan perusahaan seperti *familiarity*, *image* perusahaan, tingkat kepuasan dan kepercayaan.

#### c. Target perilaku pelanggan

Target perilaku pelanggan mencakup target perilaku berbelanja (seperti: peningkatan frekuensi berbelanja), target perilaku informasi (seperti: membatasi pelanggan dalam mencari informasi lain yang kompetitif), target perilaku integrasi (seperti: keterlibatan pelanggan dalam penentuan produk

atau layanan) dan target perilaku komunikasi (seperti: komunikasi *word of mouth* yang positif)

d. Target ekonomis pelanggan

Target ekonomis pelanggan sejalan dengan target ekonomis perusahaan dimana aspek yang paling penting adalah *margin* yang didapat dari penjualan atau biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

e. Target ekonomis perusahaan

Target ekonomis perusahaan adalah target utama yang hendak dicapai dalam pelaksanaan *relationship marketing*. Indikatornya adalah tingkat penjualan, tingkat keuntungan, tingkat biaya yang dikeluarkan dan tingkat pengembalian modal.

### 2.3.1.3. Segmentasi Pelanggan

Untuk merancang suatu kegiatan spesifik dalam penerapan *relationship marketing*, maka diperlukan adanya segmentasi pelanggan. Kriteria segmentasi dibedakan berdasarkan kegunaannya dalam membentuk suatu segmen dan tingkat kemampuan penjual untuk mengontrol segmen tersebut. Kriteria tersebut dibedakan atas:

- a. Kriteria *endogenous*, yaitu segmen yang dapat dikontrol oleh penjual.
- b. Kriteria *exogenous*, yaitu segmen yang tidak dapat dikontrol oleh penjual.

### 2.3.2. Tahap Arahkan Strategis

Tahap arahan strategis berdasarkan pada tahap *customer relationship lifecycle* yang bertujuan untuk mengarahkan strategi *relationship marketing* yang berorientasi pada pelanggan. Pengarahan strategi pada tahap *customer relationship lifecycle* didasarkan pada analisis *SWOT*.

### 2.3.3. Tahap Fokus Operasional

Tahap fokus operasional merupakan implikasi dari tahap arahan strategis dari *relationship marketing* dimana aktifitas tertentu untuk tahap *customer relationship lifecycle* diberdayakan. Penetapan aktifitas pemasaran dalam tahap-tahap *customer relationship lifecycle* dibagi atas:

1. Tahap *customer acquisition*, yang terdiri atas tahap *initiation* dan *socialitation*.

Tahap *initiation* terbagi atas dua, yaitu:

- *Persuasion*, dengan beberapa aktifitasnya yaitu:
  - a. Pemberian jaminan secara langsung (seperti: garansi kualitas)
  - b. Pemberian jaminan secara tidak langsung (seperti: *after sales service*)
  - c. Rekomendasi langsung (seperti: tes produk)
  - d. Rekomendasi tidak langsung (seperti: promosi antara sesama pelanggan).
- *Stimulation*, dengan beberapa aktifitasnya, yaitu:
  - a. Stimulasi langsung jangka pendek (seperti: penjualan khusus)
  - b. Stimulasi tidak langsung jangka pendek (seperti: standarisasi produk)
  - c. Stimulasi langsung jangka panjang (seperti: paket penjualan)
  - d. Stimulasi tidak langsung jangka panjang (seperti: pemilihan lokasi)

Tahap *socialitation* terbagi atas dua, yaitu:

- Penyesuaian langsung terhadap output, yaitu pengenalan produk secara langsung sehingga pelanggan mengerti tentang produk yang ditawarkan dan masalah di seputarnya (seperti: pelatihan pelanggan)
- Penyesuaian tidak langsung terhadap output, yaitu pengenalan produk secara tidak langsung agar pelanggan familiar terhadap produk yang ditawarkan (seperti: pengadaan event atau penyebaran yang merata di setiap jalur distribusi)

2. Tahap *customer retention*, yang terdiri atas tahap *growth* dan tahap *maturity*.

Tahap *growth* terbagi atas dua, yaitu:

- Kustomisasi output untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, dengan beberapa aktifitasnya, yaitu:
  - a. Layanan materialistis tanpa biaya tambahan
  - b. Layanan materialistis dengan biaya tambahan
  - c. Layanan non-materialistis tanpa biaya tambahan
  - d. Layanan non-materialistis dengan biaya tambahan
- *Cross selling*. Beberapa tipe *cross selling* yaitu:
  - a. *Quality-focused cross selling*
  - b. *Pricing-focused cross selling*
  - c. *Quality-focused purchasing frequency control*
  - d. *Pricing-focused purchasing frequency control*

Tahap *maturity* terbagi atas dua, yaitu:

- Membangun *switching barriers* agar pelanggan terikat dengan perusahaan, misalnya terkait dengan masalah kontrak, biaya, hal teknis atau fungsional.
- Peningkatan efisiensi lewat standarisasi pelayanan atau strategi harga.

3. Tahap *customer recovery*, yang terdiri atas tahap *imperialment*, tahap *dissolution* dan tahap *abstinence*.

Tahap *imperialment*, dengan beberapa aktifitasnya, yaitu:

- Pembetulan kesalahan yang telah dibuat oleh perusahaan atau karyawannya.
- Ganti rugi atas kesalahan yang telah dilakukan perusahaan atau karyawannya.

Tahap *dissolution* dan tahap *abstinence*, dengan beberapa aktifitasnya, yaitu:

- *Customer persuasion*; apabila kesalahan yang dilakukan perusahaan telah terselesaikan, maka untuk membujuk kembali pelanggan dapat dilakukan dengan *added-services* dari aktifitas yang telah dilakukan sebelumnya.
- *Customer stimulation*; tawaran untuk membangun kembali *relationship* secara atraktif oleh perusahaan.

#### 2.3.4. Tahap Implementasi

Hal yang terpenting pada tahap ini adalah perubahan dalam struktur, sistem dan budaya perusahaan yang mendukung terlaksananya *relationship marketing*.

Tahap-tahap implementasi *relationship marketing* adalah:

- Komitmen manajerial
- Komunikasi dengan karyawan
- Menetapkan pihak-pihak untuk melaksanakan strategi
- Komitmen karyawan dan perubahan ke “pembelajaran organisasi”

#### 2.3.5 Tahap Pengawasan dan Pengendalian

Tujuan dari tahap ini adalah mengontrol pelaksanaan *relationship marketing* pada seluruh prosesnya terhadap dampak pra-ekonomis dan dampak ekonomis.

- Pengendalian dampak pra-ekonomis

Pada pengendalian dampak pra-ekonomis perlu ditentukan terlebih dahulu ukuran yang hendak dicapai seperti kualitas *relationship*, tingkat kepuasan atau tingkat komitmen pelanggan.

- Pengendalian dampak ekonomis

Pengendalian dampak ekonomis dapat dilakukan dalam satu periode (analisis pendapatan atau analisis kontribusi margin dari pelanggan) atau multi-periode (analisis kemungkinan *customer retention* atau *customer lifetime-value*).

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian.

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan tujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikannya secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan untuk merumuskan strategi keunggulan bersaing. Penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal Area Motor dalam upaya mempertahankan pelanggan untuk menghadapi persaingan bebas tanpa berniat mengambil kesimpulan yang bersifat umum. Hasil dari penelitian ini hanya dilakukan dalam rentang waktu tertentu dengan cara menafsirkan data-data Area Motor pada masa sekarang dan kecenderungan yang tampak pada masa yang akan datang.

#### 3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Area Motor dan lingkungan kompetisinya di daerah Lubuk Begalung, Padang, Sumatera Barat.

#### 3.3. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian digunakan untuk memberikan batasan atas ruang lingkup yang ingin diteliti agar tidak keluar dari konteks yang ingin diteliti. Penelitian ini dilakukan dalam lingkup Area Motor dan lingkungan kompetisi bisnis suku cadang mobil di daerah Lubuk Begalung, Padang. Analisis keunggulan bersaing dilakukan secara mendalam dengan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal. Supaya lebih lengkap, lingkungan eksternal yang dibahas adalah faktor pasar, pelanggan,

supplier dan pesaing yang didalamnya meliputi kondisi persaingan dan faktor-faktor lain yang erat kaitannya dengan persaingan. Sedangkan faktor internal yang dibahas adalah faktor keuangan, pemasaran dan organisasi sumber daya manusia pada Area Motor.

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data kualitatif; yaitu data yang berupa informasi non-angka atau simbol huruf yang tercantum dalam gambaran umum perusahaan ataupun catatan lain yang relevan dengan perusahaan. Disamping itu data kualitatif juga berupa analisis dari hasil wawancara yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.
2. Data kuantitatif; yaitu data yang berupa informasi angka-angka yang digambarkan dari laporan-laporan keuangan usaha.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari sumber yang secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua, terdiri atas:

1. Data primer adalah data yang yang diperoleh secara langsung dari narasumber dan belum mengalami proses pengolahan sebelumnya. Data tersebut menjadi data sekunder jika dipergunakan orang yang tidak berhubungan langsung dengan penelitian yang bersangkutan. Pada penelitian ini data primer yang diperlukan adalah:
  - a. Faktor organisasi yang meliputi struktur organisasi beserta tugas dan wewenang masing-masing jabatan.
  - b. Faktor pemasaran yang meliputi produk, harga, saluran distribusi, promosi, dan pelayanan.
  - c. Faktor keuangan yang terdiri dari besarnya pendapatan, hutang dan biaya-biaya yang mempengaruhi pendapatan perusahaan.

- d. Faktor sumber daya manusia yang terdiri dari komposisi pelaksanaan kerja karyawan, rekrutmen dan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
2. Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahnya. Berdasarkan sumbernya, data sekunder diklasifikasikan menjadi :
    - a. Data internal; data yang diperoleh dari lingkungan perusahaan secara terpisah. Dalam hal ini data yang diperoleh adalah laporan keuangan perusahaan. Untuk penelitian ini, angka-angka laporan keuangan yang ditampilkan bukanlah angka konkrit, namun menggambarkan kondisi keuangan yang dimiliki Area Motor saat ini.
    - b. Data eksternal; data yang diperoleh dari luar perusahaan yang diteliti. Data-data yang diperoleh bukan dari internal Area Motor dan data-data lain yang diperoleh melalui studi pustaka, majalah, internet dan lembaga-lembaga lain yang diperlukan.

### **3.5. Metode dan Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, digunakan metode pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan dan dengan pengamatan (observasi) secara langsung terhadap Area Motor.

Metode pengumpulan data erat kaitannya dengan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a. Observasi. Di dalam penelitian ini, observasi yang dilakukan adalah observasi partisipasi yang tergolong dalam partisipasi moderat karena dalam melakukan observasi ini terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti mengumpulkan data ikut observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya.

- b. Wawancara. Dalam penelitian ini, wawancara yang dilakukan adalah semi-terstruktur. Adapun pihak-pihak yang dilibatkan dalam wawancara ini adalah :
- Pihak internal perusahaan, yaitu Bapak Adi Helmi sebagai pemilik Area Motor.
  - Pihak eksternal yaitu pelanggan, pemilik salah satu toko di daerah Lubuk Begalung dan *supplier* Area Motor.
- c. Dokumentasi. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang berhasil didapatkan adalah foto-foto lokasi Area Motor dan pesaingnya.

### 3.6. Teknis Analisis Data

Dalam penelitian kali ini proses analisis data menggunakan konsep *relationship marketing* yang mengacu pada Bruhn (2003). Langkah-langkah penyusunan *relationship marketing* menurut Bruhn (2003) antara lain:

1. Tahap analisis
2. Tahap arahan strategis
3. Tahap fokus operasional
4. Tahap implementasi
5. Tahap pengawasan dan pengendalian

Dalam tahap analisis terdapat tiga langkah yaitu: analisis *SWOT*, analisis perencanaan target dan analisis segmentasi pelanggan. Dalam melakukan analisis *SWOT*, digunakan perhitungan Matrik *EFE* (*External Factor Evaluation*) dan Matrik *IFE* (*Internal Factor Evaluation*) yang diadaptasi dari Wheelen & Hunger (2003). Sedangkan untuk analisis perencanaan target dan segmentasi pelanggan menggunakan teknik yang diadaptasi dari Bruhn (2003).

Untuk tahap arahan strategis, tahap fokus operasional, tahap implementasi, dan tahap pengendalian seluruhnya menggunakan metode kualitatif yang akan langsung dibahas pada bab pembahasan.

### 3.6.1. Langkah-langkah Perhitungan Matriks *EFE* dan *IFE*

#### a. Matriks *EFE* (*External Factor Evaluation*)

Matrik *EFE* digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya.

**Tabel 3.1: Matriks *EFE***

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	Rating	Skor tertimbang
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>			
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>			
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		

Sumber: Wheelen & Hunger (2003)

#### Tahapan Kerja

1. Buatlah daftar *CSF* (*critical success factor* - faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal peluang dan ancaman bagi perusahaan. Dalam matrik *EFE* kali ini, faktor-faktor yang muncul pada *CSF* berdasarkan hasil observasi dan wawancara. Wawancara dilakukan terhadap pemilik Area Motor, pelanggan, pemilik salah satu toko suku cadang mobil di daerah Lubuk Begalung dan *supplier* Area Motor.
2. Tentukan bobot (*weight*) dari *CSF* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan tingkat kepentingan perusahaan dan rata-rata dalam usaha sejenis.

3. Tentukan *rating* setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4. Untuk faktor kekuatan, semakin besar peluang maka diberi *rating* 4 dan semakin lemah diberi *rating* 1. Sedangkan untuk faktor ancaman semakin besar ancaman diberi *rating* 1 dan semakin kecil ancaman diberi *rating* 4.
4. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua *CSF*.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

**b. Matriks *IFE* (*Internal Factor Evaluation*)**

Matriks *IFE* digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi.

**Tabel 3.2: Matriks *IFE***

<i>Critical Success Factors</i>	<b>Bobot</b>	<i>Rating</i>	<b>Skor tertimbang</b>
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>			
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		

Sumber: Wheelen & Hunger (2003)

### Tahapan Kerja

1. Buatlah daftar *CSF* untuk aspek internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Dalam matriks *IFE* kali ini, faktor-faktor yang muncul pada *CSF* berdasarkan hasil observasi, analisis dokumentasi dan wawancara dengan pemilik Area Motor.
2. Tentukan bobot (*weight*) dari *CSF* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan tingkat kepentingan perusahaan dan rata-rata dalam usaha sejenis.
3. Beri *rating* antara 1 sampai 4. Untuk faktor kekuatan, semakin besar kekuatan maka diberi *rating* 4 dan semakin lemah diberi *rating* 1. Sedangkan untuk faktor kelemahan semakin besar kelemahan diberi *rating* 1 dan semakin kecil kelemahan diberi *rating* 4.
4. Kalikan antara bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

## BAB 4

### AREA MOTOR

#### 4.1. Sejarah

Area Motor didirikan oleh Adi Helmi pada tahun 1986. Usaha dagang ini dimulai karena melihat peluang bisnis untuk menyediakan suku cadang bagi angkutan umum dan angkutan niaga melintas di daerah Lubuk Begalung, pinggiran kota Padang. Lokasi ini sangat ideal bagi bisnis suku cadang karena merupakan akses utama lalu lintas kendaraan dari dalam dan luar kota Padang yaitu arah timur (ke Solok), arah barat (ke pusat kota Padang), arah utara (ke terminal bus Aia Pacah, bandar udara Minangkabau, Pariaman, Padang Panjang dan Bukittingi) dan arah selatan (ke pelabuhan Teluk Bayur dan Pesisir Selatan).

Adi Helmi memulai bisnisnya sebagai agen; menyediakan suku cadang yang dibutuhkan armada truk pengangkut pasir di bantaran sungai yang melintasi daerah Lubuk Begalung. Sistem kerjanya adalah “barang hanya tersedia bila ada permintaan” dan diambilkan dari toko Jaya Motor di Solok, milik kerabat Adi Helmi. Tempat usaha waktu itu menumpang di toko Area yang berdagang material dan bahan bangunan. Nama Area Motor diadopsi dari sana karena pada saat itu pelanggan mengenal Area Motor adalah bagian dari toko Area.

Seiring meningkatnya jumlah pelanggan, Adi Helmi perlahan meninggalkan bisnis sebagai agen dan membangun usaha yang tetap untuk memperlancar aktifitas bisnis dengan pelanggan. Sebagai tempat usaha, dikontraklah toko di sebelah toko Area. Area Motor lalu dikenalkan kepada relasi bisnis Jaya Motor dan mulai mendapat kepercayaan dari beberapa *supplier* di Padang dan Medan. Pada pertengahan tahun 1986, berdirilah toko Area Motor yang memiliki stok sendiri dan berjualan suku cadang mobil secara *retail*. Pada tahun 2008, Area Motor pindah ke lokasi baru yang tidak jauh (sekitar 50 meter) dari lokasi lama.

## 4.2. Visi dan Misi

Visi Area Motor adalah menjadi perusahaan keluarga yang dapat memberikan kesejahteraan ekonomi dari generasi ke generasi dan dipercaya oleh pelanggan dan mitra usahanya. Selain itu, Area Motor juga berusaha menjadi perusahaan yang memiliki nilai tambah sosial (*social added value*) dengan membuka lapangan kerja untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitarnya.

Sejalan dengan visinya tersebut, misi Area Motor adalah menjalankan kegiatan usaha sehari-hari dengan prinsip dasar (*core values*) yang ditetapkan oleh sang pemilik. Dengan berpegang teguh pada prinsip dasar, maka usaha akan dapat menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. Penjelasan dan tujuan daripada prinsip dasar tersebut adalah:

- Kejujuran; dalam bertransaksi, barang haruslah dijual dengan harga yang pantas, sesuai dengan kualitas yang dimilikinya.
- Kecermatan; pengetahuan dan keahlian tentang bisnis dan teknologi suku cadang harus terus ditingkatkan agar dapat memenuhi spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- Kepercayaan; hubungan dengan pelanggan, mitra usaha dan masyarakat sekitar harus dijaga dengan baik demi kelangsungan usaha dalam jangka panjang.
- Kemandirian; setiap anggota keluarga dan karyawan yang terlibat dalam usaha dituntut memiliki jiwa *entrepreneurship* demi kebaikan usaha dan pengembangan dirinya sendiri di masa depan.
- Kerja keras; semangat disiplin harus dibangun terus menerus agar memberikan hasil kerja yang maksimal.

## 4.3. Segmen, Target dan Posisi

Segmen pasar Area Motor adalah bersifat umum, yaitu masyarakat dari segala tingkatan ekonomi, penghasilan, sosial budaya, latar belakang pendidikan, dan usia di kota Padang dan sekitarnya. Dari segmen pasar tersebut kemudian dipilah lagi yang menjadi target dari Area Motor, yaitu (1) pelanggan individual (pemilik

mobil pribadi) (2) pelanggan bisnis (pengusaha angkutan umum / angkutan niaga dan pengusaha bengkel mobil / *service station*). Selanjutnya Area Motor ingin memposisikan diri di dalam benak pelanggannya sebagai toko suku cadang mobil yang menjual barang berkualitas dengan harga bersaing melalui pelayanan yang ramah, hangat dan bersahabat.

#### 4.4. Bauran Pemasaran

##### 4.4.1. Barang

Suku cadang mobil terbagi atas dua jenis, yaitu suku cadang mesin dan suku cadang harian. Suku cadang mesin adalah suku cadang pada sumber utama penggerak mobil, seperti mesin, transmisi dan gardan. Suku cadang mesin umumnya dibuat produsen mobil dengan daya tahan yang sangat bagus, sehingga jarang terjadi kerusakan kecuali mobil tersebut telah beroperasi jauh melampaui masa edar yang ditentukan. Contoh suku cadang mesin antara lain adalah piston, *crankshaft*, *differential gear* dan lain sebagainya. Suku cadang harian adalah suku cadang yang mendukung kinerja suku cadang mesin serta aksesoris tambahan yang terpasang di *body*, *chassis* dan roda mobil. Suku cadang ini memiliki daya tahan yang lebih pendek sehingga harus diganti secara berkala. Contoh suku cadang harian antara lain adalah ban, kampas rem, minyak pelumas, aki, busi, *oil / air / fuel filter* dan lain sebagainya.

Produk suku cadang mobil memiliki jenis dan ragam yang sangat banyak. Satu tipe dari satu produsen mobil, seperti mobil Kijang dari Toyota dapat memiliki ratusan item suku cadang. Secara garis besar, satu item suku cadang tersedia dalam dua tipe yaitu orisinil dan substitusi. Suku cadang orisinil adalah suku cadang yang diproduksi atau dilisensi oleh produsen mobil dan memiliki kualitas yang sangat baik. Suku cadang substitusi diproduksi oleh pabrikan diluar produsen mobil; terdiri dari banyak merek dan banyak tingkatan kualitas.

Fokus penjualan Area Motor pada saat ini adalah pada suku cadang harian karena perputaran penjualan (*sales recycle*)-nya yang lebih cepat. Suku cadang mesin tersedia sebagai pendukung dan hanya tersedia beberapa jenis saja. Hal ini dikarenakan modalnya besar tapi perputaran penjualannya lambat. Pemilihan

barang didasarkan pada jenis mobil yang banyak beredar di sekitar lokasi usaha. Secara umum, jenis mobil yang banyak beredar itu adalah mobil kelas menengah dan angkutan umum serta angkutan niaga, yang terdiri dari minibus (Toyota Kijang, Mitsubishi L300, Suzuki Carry, Daihatsu Zebra, dll.), truk ringan (Mitsubishi Colt Diesel, Isuzu Elf, Toyota Dyna, dll.) dan truk berat (Nissan CK, Hino Ranger, Mitsubishi Fuso, dll.). Setiap item suku cadang diatur tersedia dalam dua hingga empat merek, dimana salah satunya adalah orisinil. Tujuannya agar pelanggan dapat memilih sesuai kebutuhan, preferensi dan daya beli mereka.

#### **4.4.2. Lokasi dan Saluran Distribusi**

Penentuan lokasi adalah salah satu kunci untuk memenangkan persaingan. Tempat usaha yang mudah dijangkau serta nyaman adalah salah satu pertimbangan pelanggan untuk berbelanja. Area Motor dulu menjalankan usahanya di toko semi-permanen satu lantai di Jalan Lubuk Begalung No. 23. Mulai tahun 2007 Area Motor pindah ke ruko permanen dua lantai di Jalan Lubuk Begalung No. 20. Alasan pemindahan lokasi usaha pada waktu itu adalah pertama, karena tempat yang lama tidak lagi representatif untuk mendukung kegiatan usaha yang meningkat seiring bertambahnya pelanggan. Lokasi yang baru lebih luas sehingga lebih leluasa untuk menyusun barang dan melayani pelanggan. Kedua, tempat yang lama berstatus menyewa dimana biaya sewanya terus meningkat dari tahun ke tahun. Ketiga, lokasi baru tidak terlalu jauh dari lokasi yang lama, sehingga pelanggan yang ada tetap dapat dirangkul.

Tempat usaha Area Motor sekarang berada persis di pinggir jalan raya sehingga mudah diakses oleh pelanggan yang menggunakan kendaraan pribadi maupun kendaraan umum. Lokasi ini dilalui tiga jalur trayek angkutan umum. Dari pinggir jalan ke pintu ruko yang berjarak 10 meter disediakan lahan yang telah dicor semen. Lahan tersebut digunakan sebagai tempat parkir yang dapat memuat tiga mobil. Tampilannya dibuat sederhana dan menghadap ke jalan. Dari ruko dua lantai tersebut lantai dasar dijadikan tempat usaha, sedangkan lantai dua merupakan tempat tinggal karyawan. Dua pertiga bagian belakang tempat usaha

diisi dengan lemari dan rak tempat menyusun barang. Sepertiga di depan merupakan *front desk* (meja kasir), lemari pajangan dan tempat drum oli.

*Supply* untuk Area Motor didapat dari distributor suku cadang orisinal dan suku cadang substitusi yang memiliki kantor cabang di Padang. Contoh distributor suku cadang orisinal adalah Auto 2000 (suku cadang Toyota), PT. Suka Fajar (suku cadang Mitsubishi), PT. Autostar (suku cadang Daihatsu) dan lain-lain. Contoh distributor suku cadang substitusi adalah PT. Capella Patria Utama (distributor produk Denso dan aki GS-Astra), PT. Mitra Karya Buana Perca (distributor saringan Sakura), PT. Deli Agung Patria Perkasa (distributor ban Gajah Tunggal) serta PT. Delima Tri Sakti (distributor pelumas Pertamina). Selain distributor ada juga importir dari Medan dan Jakarta serta produsen dari Bandung dan Cirebon.

*Supplier* suku cadang substitusi umumnya menjual suku cadang dari berbagai macam merek dan kualitas. Harga yang ditawarkan pun berbeda-beda. Satu *supplier* bisa jadi menawarkan harga yang berbeda dengan *supplier* lain atas satu produk yang sama. Penawaran barang seringkali dikemas dalam paket penjualan yang menarik. Proses pelunasan dilakukan secara kontan atau kredit. Skala dan volume pembelian juga mempengaruhi potongan harga yang diberikan *supplier*. Pembelian dalam jumlah besar biasanya mendapatkan potongan harga yang lebih besar pula.

*Supplier* datang ke toko diwakili oleh *salesman* untuk mencatat order, biasanya sekali dalam sebulan. Untuk *supplier* dalam kota barang diantar maksimal tiga hari setelah order, tanpa dikenakan ongkos kirim. Untuk *supplier* luar kota (Medan, Jakarta, Bandung atau Cirebon) barang dikirim melalui jasa ekspedisi ke Area Motor. Biasanya barang sampai di Padang maksimal sepuluh hari setelah order. Ongkos kirim barang melalui jasa ekspedisi ditanggung oleh Area Motor.

Area Motor memiliki dua kebijakan dalam mengatur saluran distribusi. Pertama, barang diantar langsung ke toko. Hal ini berlaku bagi barang-barang yang datang dalam jumlah yang kecil (satu atau dua dus). Barang ini langsung dicek, diberi label dan disusun di lemari atau rak. Kedua, barang diantar ke gudang di Jalan By Pass Baru. Hal ini berlaku bagi barang-barang yang datang dalam jumlah besar dan butuh tempat penyimpanan yang luas. Barang ini dicek dan dilabeli di

gudang, kemudian dibawa ke sebagian-sebagian ke toko untuk mencukupi stok yang kurang.

Untuk mengatur inventori, saat ini Area Motor masih menggunakan cara manual dan sederhana. Maksudnya, kondisi stok hanya dilihat saat diambil dari lemari, rak atau gudang ketika melayani pelanggan. Kemudian apabila ada stok yang kurang akan dicatat di dalam satu buku khusus. Namun cara ini sangat rentan terhadap *human error* yang mengakibatkan seringnya miscalculasi stok. Kadang terjadi kelebihan stok atau bisa juga kekurangan stok sebelum jadwal pemesanan barang berikutnya datang.

#### 4.4.3. Harga

Salah satu hal yang unik dalam bisnis *retail* suku cadang mobil adalah seni tawar menawar harga. Memang ada pada beberapa item tertentu yang ditetapkan adalah harga pas (tidak bisa ditawar), namun dalam prakteknya ketentuan ini tidak berlaku sepenuhnya. Penetapan harga yang tepat menjadi krusial karena sangat mempengaruhi kepuasan pelanggan berbelanja. Secara umum, kebijakan Area Motor adalah selalu berusaha menetapkan harga yang paling layak dan sebisa mungkin lebih murah dari pesaing. Tetapi kebijakan itu juga harus mempertimbangkan beberapa hal, yaitu;

- Harga pokok yang didapat dari *supplier*; oleh karena itu Area Motor selalu berusaha memilih *supplier* yang menawarkan harga yang lebih rendah atau mengambil paket pembelian yang memberi diskon lebih besar.
- Ongkos kirim barang; bekerjasama dengan *supplier*, Area Motor berupaya mencari jasa ekspedisi yang dapat mengantarkan barang dengan cepat dan dengan ongkos yang lebih murah, agar dapat menekan harga pokok penjualan.
- Harga jual pesaing; Area Motor sebisa mungkin selalu menetapkan harga jual yang lebih rendah dari pesaing. Karena memiliki *supplier* yang berbeda-beda, maka tiap-tiap toko suku cadang memiliki kebijakan harga yang berbeda-beda pula. Apabila sudah tidak bisa mengikuti “permainan” harga jual pesaing, maka

Area Motor akan berpatokan pada kebijakan harganya sendiri yaitu pada besar margin keuntungan minimal yang ingin didapatkan.

- Psikologis pembeli; penetapan harga pasar adalah *win-win solution* bagi penjual dan pembeli. *Take it or lose it*. Namun terkadang ada juga pembeli yang menawar seenaknya, tidak masuk akal. Cara untuk mengakalinya adalah dengan menaikkan harga jual di atas harga standar. Jadi bila mereka menekan harga habis-habisan, keinginan mereka dapat diikuti, sehingga penjual dan pembeli bisa sama-sama puas. Pembeli merasa beruntung dapat harga yang lebih murah, sedangkan penjual pun tidak rugi.
- Kondisi ekonomi, politik dan keamanan; karena sebagian besarnya masih merupakan produk impor, harga suku cadang sangat dipengaruhi oleh nilai tukar mata uang. Kondisi politik dan keamanan juga dapat mempengaruhi harga jual.

#### 4.4.4. Promosi

Area Motor hanya melakukan promosi pasif yaitu dengan melakukan kegiatan advertensi di lokasi usaha saja. Plang nama toko dipasang di pinggir jalan dan diatas pintu toko agar mudah terlihat bagi pelanggan. Spanduk promosi titipan *supplier* dipasang di teras agar tampilan toko lebih menarik sekaligus menghalangi sinar terik matahari yang masuk ke toko. Promosi untuk item terbaru dilakukan dengan memajang produk di bagian depan toko atau di lemari pajangan.

#### 4.4.5. Sumber Daya Manusia

Sesuai visinya untuk menjadi perusahaan keluarga yang dapat memberikan kesejahteraan ekonomi bagi keluarga dan membuka lapangan kerja bagi masyarakat sekitar, maka dalam kegiatan operasionalnya saat ini Area Motor dijalankan oleh pemilik sebagai *owner manager* dan keluarga intinya serta didukung oleh tiga orang karyawan tetap. Proses rekrutmen karyawan di Area Motor adalah dengan mengutamakan terlebih dahulu sumber daya manusia yang ada dari keluarga terdekat pemilik dan dari lingkungan sekitar dimana usaha

beroperasi. Dalam perjalanannya Area motor telah sering mengalami keluar-masuk pekerja, baik dari pihak keluarga maupun karyawan.

Bisnis suku cadang mobil menuntut pengusahanya memiliki pengetahuan tentang teknologi mobil dan suku cadangnya. Di Area Motor tidak ada pelatihan khusus akan pengetahuan tersebut. Semua pengetahuan yang dimiliki Adi Helmi didapat dari jalur informal, yaitu berawal dari kesukaannya mereparasi mobil dan berdiskusi dengan pengusaha bengkel, kemudian ditambah membaca katalog dan buku-buku yang berkaitan dengan suku cadang, masukan dari pelanggan serta pengalamannya sehari-hari selama menggeluti bisnis suku cadang mobil. Pengetahuan dan pengalaman itulah yang dibagi kepada para pekerjanya. Karyawan baru dapat belajar langsung dan mencontoh pada karyawan yang lebih senior dalam kegiatan usaha sehari-hari. Mereka juga didorong untuk dapat belajar secara mandiri dengan membaca atau mempelajari keahlian yang dapat meningkatkan kualitas kerjanya.

Berkaitan dengan motivasi dan kesejahteraan karyawan, Area Motor memberlakukan jadwal kerja setiap hari, dari jam 08.00 WIB sampai jam 18.00 WIB kecuali hari Minggu (separuh hari, dari jam 08.00 WIB sampai jam 13.00 WIB). Ketidakhadiran lebih dari dua hari akan mengakibatkan pemotongan gaji sebesar nilai gaji harian per harinya tidak hadir. Sistem gaji di Area Motor adalah gaji tetap mingguan yang besarnya berbeda tiap karyawan sesuai peranan masing-masing dalam usaha. Selain gaji tetap, juga ada tunjangan hari raya (THR) yang diberikan sekali dalam setahun.

#### **4.4.6. Penampilan & Proses Pelayanan**

Seperti tercermin dari misi yang diusung Area Motor, maka kegiatan usaha sehari-hari haruslah berpatokan pada prinsip dasar (*core values*) yang ditetapkan pemilik. Selayaknya usaha di bidang jasa, yang menjadi faktor pembeda adalah kualitas pelayanan kepada pelanggan. Karena usaha retail suku cadang seperti Area Motor bukan swalayan, maka karyawanlah yang dituntut dapat berpikir dan bertindak cepat dalam memahami permintaan pelanggan dan bertransaksi. Stok

barang di rak dan lemari disusun dengan rapi untuk memudahkan mobilitas karyawan dalam mengambil barang.

Bagi pelanggan, Area Motor menciptakan suasana toko yang ramah, hangat dan bersahabat. Karena pelanggan harus menunggu untuk dilayani, kenyamanan mereka juga harus diperhatikan. Dari segi fisik, kebersihan di lingkungan sekitar toko, baik di dalam maupun di luar ruangan, dijaga dengan baik. Bagian depan toko yang menjadi tempat transaksi dibuat dalam kondisi lapang dan disediakan bangku untuk pelanggan duduk sembari menunggu. Selain itu, ada rak *display* dan lemari pajangan serta katalog contoh barang untuk memudahkan pelanggan menjelaskan apa yang ingin ia beli.

#### 4.5. Situasi Kompetisi

Pusat penjualan suku cadang kendaraan bermotor di kota Padang ada di pusat kota yaitu di Jl. M. Yamin. Disana terdapat sekurangnya 50 toko yang menjual suku cadang dari berbagai jenis, merek dan tingkatan kualitas untuk berbagai tipe kendaraan kendaraan bermotor, baik mobil maupun sepeda motor. Toko-toko yang ada di Jl. M. Yamin umumnya telah beroperasi sejak lama, sekitar empat puluh tahunan. Sebagian dari toko-toko ini ada yang menjadi *supplier* bagi toko-toko kecil di pinggiran kota Padang. Selain berjualan di toko, mereka juga mencari pelanggan baru dengan berjualan dengan mobil box ke daerah di luar kota Padang, seperti Padang Panjang, Pariaman, Pasaman, Painan, Pesisir Selatan, Solok Selatan, bahkan juga mencapai kota-kota diluar propinsi Sumatera Barat, seperti Jambi dan Bengkulu.

Area Motor sendiri berada di daerah pinggiran kota Padang, yaitu di kecamatan Lubuk Begalung yang berjarak 7 kilometer dari pusat kota. Hingga tahun 1998, hanya Area Motor satu-satunya toko suku cadang yang melayani pelanggan di daerah ini. Namun hingga saat ini di radius 3 kilometer dari toko Area Motor sudah ada tujuh toko dengan usaha yang sejenis.

Selain toko-toko tersebut juga ada beberapa orang agen yang beroperasi di sekitar daerah Lubuk Begalung. Usaha-usaha ini didukung oleh *supplier* yang berbeda-beda sehingga masing-masingnya memiliki kelengkapan jenis dan merek barang

yang beragam. Standar harga yang ditetapkan oleh masing-masing usaha juga berbeda-beda.

Bertambahnya pesaing ini disebabkan karena meningkatnya perkembangan di daerah Lubuk Begalung. Sejak Jl. By Pass Baru dibuka pada tahun 1995, kendaraan niaga dari Pelabuhan Teluk Bayur dan daerah Timur atau Selatan kota Padang yang hendak menuju Bandara Minangkabau tidak perlu lagi melewati pusat kota. Dioperasikannya Terminal Aia Pacah pada tahun 2000 juga meningkatkan volume angkutan umum yang melintas. Perumahan penduduk dan pergudangan semakin banyak didirikan. Sejak tahun 2000, ada 10 lahan / komplek perumahan baru serta puluhan pergudangan yang dibuka di Kecamatan Lubuk Begalung. Perkembangan diikuti meningkatnya pertumbuhan usaha bengkel. Di daerah Lubuk Begalung sekarang ada lebih dari 25 bengkel mobil yang terdiri dari bengkel mobil ukuran kecil (mobil penumpang) dan bengkel mobil ukuran besar (truk atau kendaraan niaga). Pemilik mobil dan pengusaha bengkel inilah yang menjadi target pemasaran dari toko-toko suku cadang di sekitar daerah Lubuk Begalung.

## BAB 5

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Tahap Analisis

##### 5.1.1. Analisis *SWOT*

###### 5.1.1.1. Kondisi Eksternal (*Opportunity & Threat*)

- **Pasar**

Peluang bagi toko suku cadang mobil di kota Padang masih akan terus berkembang. Pertambahan jumlah kendaraan memunculkan kebutuhan untuk perawatan dan pergantian suku cadang. Hal ini dapat dilihat dari data tercatat terakhir BPS Kota Padang (tabel 5.1). Dari data tersebut terlihat jumlah mobil yang semakin meningkat di kota Padang. Peningkatan yang cukup signifikan tampak pada jenis kendaraan station wagon / minibus dan truck yang termasuk jenis kendaraan niaga.

**Tabel 5.1: Jumlah Mobil di Kota Padang (2007-2008)**

Jenis	2007	2008
Sedan	8,214	8,719
Jeep	5,407	5,909
Station wagon / Mini bus	31,627	36,329
Micro bus	440	438
Bus	162	160
Pick up	9,063	10,011
Light truck	5,138	5,999
Truck	5,378	6,442
<b>Total</b>	<b>65,429</b>	<b>74,007</b>

Sumber: BPS Kota Padang (2009)

Dari data BPS tidak termuat perihal spesifikasi tahun kendaraan yang beredar. Namun dari hasil observasi penulis di kota Padang, jenis mobil yang beredar di jalan raya kota Padang saat ini mulai didominasi oleh mobil-mobil keluaran produksi tahun 2000 ke atas. Jika pada awal dekade masih banyak mobil keluaran produksi tahun 2000 ke bawah yang beredar (seperti: Toyota Kijang Super, Suzuki Carry, Daihatsu Zebra, Mitsubishi L300 dan truk Fuso atau Colt Diesel PS100), saat ini pemilik mobil mulai beralih ke mobil keluaran tahun 2000 ke atas (seperti: Toyota Avanza dan Innova, Suzuki APV, Daihatsu GrandMax, Mitsubishi Maven dan truk Ganjoo atau Colt Diesel PS135). Perkembangan membawa kebutuhan akan suku cadang mobil seiring dengan teknologi baru yang dibawanya. Munculnya mobil keluaran tahun produksi 2000 ke atas membuka peluang baru bagi pasar bisnis suku cadang mobil. Ada segmen-segmen pelanggan baru berdasarkan jenis mobil yang dapat dipenuhi kebutuhannya oleh toko-toko suku cadang mobil.

Untuk pasar di daerah Lubuk Begalung sendiri akan turut berkembang sejalan dengan pertambahan kendaraan tersebut. Selain bengkel-bengkel yang telah ada, di Jl. By Pass Baru juga telah berdiri beberapa bengkel-bengkel baru. Peningkatan jumlah bengkel merupakan respon terhadap peningkatan kebutuhan pelanggan untuk merawat mobilnya. Bengkel-bengkel mobil ini yang menjadi target pelanggan potensial bagi toko-toko suku cadang mobil di daerah Lubuk Begalung, termasuk Area Motor.

#### • Pelanggan

Dari tinjauan demografi, pelanggan Area Motor bersifat umum, yaitu masyarakat dari segala tingkatan ekonomi, penghasilan, sosial budaya, latar belakang pendidikan dan usia. Pada bab 1 telah disinggung mengenai tipe pelanggan berdasarkan intensitas pembelian, yaitu:

- a. Pelanggan tetap; pelanggan yang rata-rata berbelanja satu kali atau lebih setiap minggu dalam satu tahun terakhir di Area Motor.
- b. Pelanggan baru; pelanggan yang hanya satu atau dua kali berbelanja di Area Motor dalam satu tahun terakhir di Area Motor.

Pada bab ini akan dibahas mengenai segmentasi pelanggan dari tinjauan fungsional, yaitu:

- a. Pelanggan individual; pelanggan yang membeli suku cadang untuk mobil sendiri / kepentingan pribadi
- b. Pelanggan bisnis; pelanggan yang membeli suku cadang untuk kepentingan bisnisnya, terdiri dari pengusaha angkutan umum / angkutan niaga atau pengusaha bengkel.

Dari tinjauan perilaku, kedua tipe pelanggan memiliki karakteristik yang berbeda. Pelanggan individual lebih sering bertransaksi di akhir pekan, disaat mereka tidak bekerja sehingga memiliki waktu untuk melakukan perawatan mobil. Pelanggan bisnis bertransaksi hampir setiap hari, karena mereka membeli suku cadang untuk kepentingan bisnisnya. Pengusaha angkutan umum / angkutan niaga membeli suku cadang untuk kebutuhan mendadak dan kebutuhan persediaan. Karena mobil merupakan sarana vital bagi bisnisnya, maka perbaikan / perawatan dilaksanakan setiap saat. Pengusaha bengkel membeli suku cadang karena bisnisnya juga beroperasi setiap hari. Mereka butuh suku cadang sebagai persediaan bagi layanan perbaikan / perawatan mobil yang mereka berikan.

Dibandingkan dengan pelanggan individual yang memiliki satu atau dua mobil saja, pelanggan bisnis lebih terlibat dalam jumlah mobil yang banyak. Pelanggan dari pengusaha angkutan umum / angkutan niaga memiliki armada yang berjumlah lima hingga belasan mobil. Pelanggan pemilik bengkel melayani beragam mobil dari pelanggannya. Jumlah mobil yang banyak menyebabkan frekuensi perawatan yang lebih sering. Intensitas frekuensi perawatan mendorong tingkat pembelian, baik dari frekuensi maupun volume pembelian.

Pembayaran dilakukan secara tunai atau kredit. Pelanggan individual umumnya bertransaksi secara tunai dan pelanggan bisnis lebih banyak melakukan pembayaran secara kredit. Pembayaran secara kredit terkait dengan jenis usaha yang dilakukan oleh pelanggan tersebut. Contoh: pemilik bengkel membayar setelah menyelesaikan perbaikan mobil pelanggannya.

Dari tinjauan *requirement* (kebutuhan akan kualitas barang), kedua tipe pelanggan memiliki karakteristik yang berbeda pula. Pelanggan individual cenderung

membeli suku cadang orisinil yang berkualitas bagus dan harganya lebih mahal. Pelanggan bisnis tidak memiliki spesifikasi tertentu atas kualitas barang. Pengusaha angkutan niaga / angkutan umum lebih menyukai suku cadang substitusi dengan kualitas menengah. Bagi mereka, tidak ada masalah dengan daya tahan suku cadang karena perawatan dilakukan secara teratur, dimana mereka telah memperhitungkan daya tahan suku cadang tersebut dan menggantinya sebelum daya tahan suku cadang tersebut menurun. Dengan membeli suku cadang substitusi, mereka juga dapat mendapatkan margin keuntungan dari perputaran bisnisnya. Sedangkan pengusaha bengkel membeli suku cadang sesuai permintaan atau selera pelanggannya.

Dari tinjauan *experience* (pengalaman bertransaksi), kedua tipe pelanggan memiliki karakteristik yang berbeda. Pelanggan individual membutuhkan layanan yang lebih individual dalam waktu yang lebih panjang. Pelanggan individual terkadang tidak terlalu paham dengan permasalahan yang ada di mobil mereka, sehingga penjual harus bertanya lebih detail, memahami permasalahan yang dihadapi pelanggan, mencari spesifikasi yang sesuai dan menjelaskan fungsi suku cadang tersebut.

Pelanggan bisnis membutuhkan layanan yang lebih ringkas dan cepat. Waktu adalah segalanya bagi bisnis mereka. Mereka datang untuk berbelanja ke toko dengan permasalahan mobil yang sudah mereka pahami dan tahu suku cadang dengan spesifikasi apa yang mereka mau. Penjual tinggal mengambil barang yang sesuai dengan spesifikasi tersebut.

- ***Supplier***

*Supplier* merupakan mitra penting bagi toko suku cadang seperti Area Motor karena *supplier* yang menyediakan barang untuk dijual di toko. *Supplier* untuk toko suku cadang mobil di Padang sangat banyak jumlahnya, seperti dari Medan, Jakarta dan kota Padang sendiri. Peluang terbuka bagi Area Motor dari kesiapan *supplier* untuk bekerjasama. Banyak *supplier* suku cadang substitusi yang siap bekerjasama dengan Area Motor karena dinilai memiliki reputasi bagus. Ada

beberapa penilaian yang menjadikan Area Motor memiliki reputasi bagus tersebut. Penilaian ini berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa *supplier*.

Pertama, Area Motor dipercaya sebagai distributor resmi suku cadang orisinil oleh Mitsubishi dan Isuzu. Nama Area Motor tercantum dalam daftar distributor resmi di katalog yang diterbitkan setiap tahunnya. Tidak sembarang toko dapat menjadi distributor suku cadang orisinil. Status sebagai distributor resmi suku cadang orisinil didapat melalui seleksi ketat dengan banyak pertimbangan, seperti: faktor lokasi, reputasi, kelancaran pembayaran hutang, tingkat pembelian dan lain-lain. Daftar distributor resmi suku cadang orisinil menjadi semacam jaminan bagi kelayakan sebuah toko untuk bekerjasama oleh *supplier-supplier* suku cadang substitusi.

Kedua, kelancaran pembayaran hutang. Hal ini menjadi faktor utama karena *supplier* tidak ingin terlibat dengan toko yang memiliki kredit macet yang tentunya mempengaruhi pendapatan mereka. Selama bertahun-tahun berbisnis dengan Area Motor, *supplier* tidak pernah mengalami situasi yang berbelit-belit dalam pelunasan hutang. Bahkan dalam kondisi ekstrem sekalipun setelah bencana alam gempa pada tahun 2009 yang diperkirakan akan mengganggu kondisi ekonomi di kota Padang, Area Motor tetap memenuhi kewajibannya tepat waktu kepada *supplier*. Hal ini memberikan kepercayaan bagi *supplier* untuk terus bekerjasama dengan Area Motor.

Kesiapan *supplier* untuk bekerjasama ini dapat menjadi peluang bagi Area Motor untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

- **Pesaing**

Pesaing Area Motor telah jauh meningkat dari sepuluh tahun yang lalu. Jika pada awal tahun 2000 Area Motor hanya memiliki satu pesaing dalam radius tiga kilometer, maka sekarang dalam radius itu sudah ada tujuh toko yang sejenis dengan Area Motor. Dari tujuh toko selain Area Motor yang berada di daerah Lubuk Begalung dapat dinilai ada dua toko baru yang langsung menjadi pesaing terdekat dan menjadi ancaman bagi Area Motor. Penilaian ini berdasarkan hasil

observasi pada kondisi eksternal pesaing dan hasil wawancara tentang pesaing dengan beberapa pelanggan.

Toko pertama adalah AAA Motor. Toko ini sebelumnya berlokasi di daerah Muaro Padang. Pada tahun 2009 pindah ke daerah Kampuang Jua yang berjarak sekitar satu kilometer dari Area Motor. Lokasi baru AAA Motor lebih dekat dengan bengkel-bengkel yang ada di Jl. By Pass dibandingkan Area Motor. Masalah jarak dapat menjadi salah satu daya tarik bagi pelanggan. AAA Motor memiliki tempat usaha yang lebih luas dari Area Motor sehingga pelanggan lebih nyaman untuk berbelanja. Bangunan yang merangkap toko dan gudang juga lebih besar dari Area Motor sehingga dapat menyimpan stok yang lebih banyak. Ragam stok yang disediakan juga lebih bervariasi dari Area Motor, terutama tipe suku cadang mesin. Harga yang diterapkan AAA Motor tidak jauh berbeda dengan Area Motor. Faktor utama yang membuat AAA Motor memiliki *market position* sedikit di atas Area Motor adalah pemberian kredit jangka panjang kepada pelanggan. Faktor ini menjadi daya tarik bagi pelanggan, terutama pelanggan bisnis. Jangka waktu pembayaran yang diberikan AAA Motor pada pelanggan hingga 6 bulan, sedangkan Area Motor hanya sanggup memberikan kebijakan penundaan pembayaran hingga 1 bulan.

Toko kedua adalah BBB Motor. Toko ini berjarak lima puluh meter dari Area Motor. BBB Motor tidak memiliki ukuran bangunan seluas Area Motor. Ragam stok yang dimiliki oleh BBB Motor sendiri kurang lebih sama dengan Area Motor. Keunggulan BBB Motor adalah harga yang lebih murah dan kesiapan untuk memenuhi permintaan pelanggan karena memiliki *network* dengan toko-toko di pusat kota Padang. (Mengenai *network* akan dibahas pada poin berikutnya tentang lingkungan eksternal)

#### • Lingkungan Eksternal

Bisnis toko suku cadang di kota Padang umumnya adalah usaha keluarga (*family business*). Usaha ini dijalankan secara turun temurun dari generasi ke generasi. Pemilik toko biasanya memiliki hubungan kekerabatan dengan beberapa pemilik

toko yang lain. Walau mengusung nama berbeda, satu toko bisa saja merupakan perpanjangan tangan atau cabang dari toko lain yang sudah besar.

Beberapa pemilik toko yang berkerabat ini membentuk *network*. Tujuan dari *network* adalah untuk saling melengkapi sama lain. Contohnya: toko A yang kekurangan stok dapat mengambil barang di toko B tanpa menunggu barang datang dulu dari *supplier*. Stok yang lengkap dan pelayanan yang cepat dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

*Network* juga membuat toko-toko yang berkerabat memiliki *bargaining power* yang lebih kuat sehingga dapat membeli barang ke *supplier* dengan harga yang lebih murah. Order toko-toko dalam satu *network* dipesan atas satu nama sehingga kuantitasnya menjadi banyak. Order dalam jumlah besar mendapatkan potongan harga lebih besar pula dari *supplier*. Potongan harga yang lebih besar membuat harga pokok penjualan yang lebih murah. Dengan harga pokok yang lebih murah, toko dapat menjual barang ke pelanggan dengan harga yang lebih murah pula. Bagi pelanggan yang sensitif dengan harga, seperti pelanggan bisnis, harga yang lebih murah tentunya menjadi daya tarik yang sangat dominan.

#### 5.1.1.2. Kondisi Internal (*Strength & Weakness*)

Analisis kondisi internal tentang *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) bertujuan untuk menjelaskan aktifitas yang telah dijalankan oleh usaha dan segi mana yang harus diperbaiki. Analisis kondisi internal dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

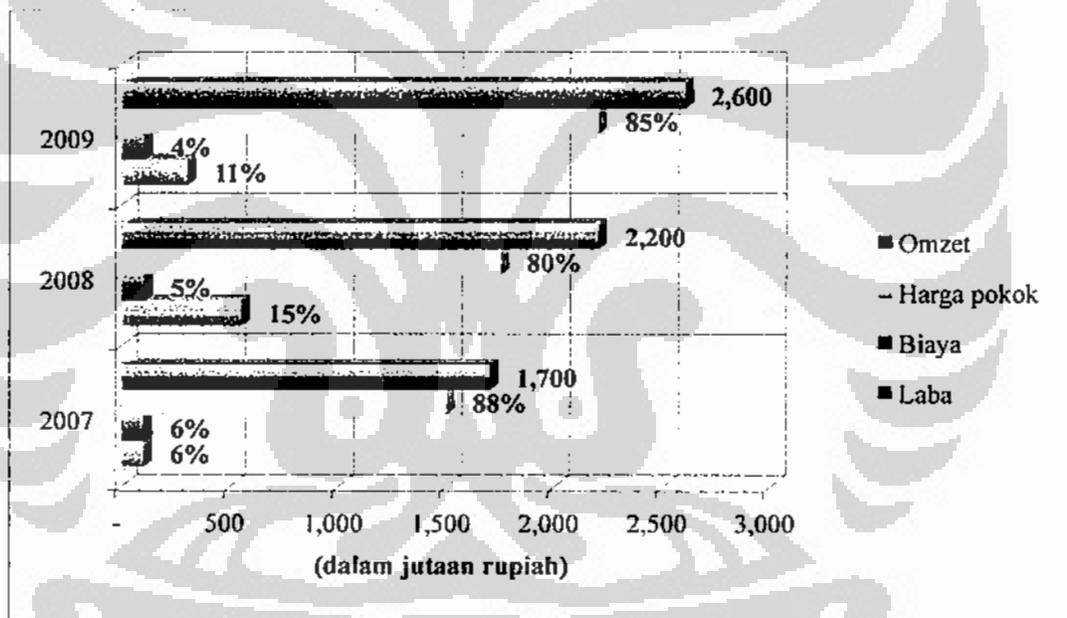
- **Keuangan**

Struktur keuangan yang ada di Area Motor masih sederhana karena kegiatan operasionalnya yang tidak terlalu rumit. Pendapatan adalah seluruh hasil penjualan baik kredit maupun tunai yang diperoleh selama satu tahun. Biaya operasional adalah seluruh biaya yang dikeluarkan oleh Area Motor untuk menjalankan perusahaan sehari-hari. Biaya operasional di Area Motor antara lain: biaya gaji pegawai, administrasi, listrik, air dan bahan bakar kendaraan. Kemudian struktur selanjutnya adalah harga pokok. Area Motor adalah usaha

dagang, maka harga pokok adalah harga pembelian suku cadang dari *supplier* sebelum dijual. Rata-rata Area Motor mengambil margin laba sebesar 10-15% dari harga pembelian. Sistem pembelian dari *supplier* yang digunakan oleh Area Motor adalah hutang yang akan dibayar dalam jangka 30 hari (1 bulan). Langkah ini diambil karena untuk mendapatkan keuntungan dari perputaran penjualan barang.

Dari pembagian struktur biaya tersebut, maka kinerja keuangan Area Motor selama tahun 2007-2009 adalah:

(Untuk penelitian ini, angka-angka laporan keuangan yang ditampilkan bukanlah angka konkrit, namun menggambarkan kondisi keuangan yang dimiliki Area Motor saat ini)



**Gambar 5.1: Pendapatan Area Motor (2007-2009)**

Sumber: Hasil penelitian

Pada tahun 2007, pendapatan Area Motor sebesar Rp 1.700.000.000. Pendapatan ini berasal dari kegiatan operasional yaitu jual beli suku cadang mobil. Dari pendapatan tersebut 88% digunakan untuk membeli barang dari *supplier* dan 6% adalah biaya operasional selama satu tahun. Sisanya sebesar 6% adalah laba bersih.

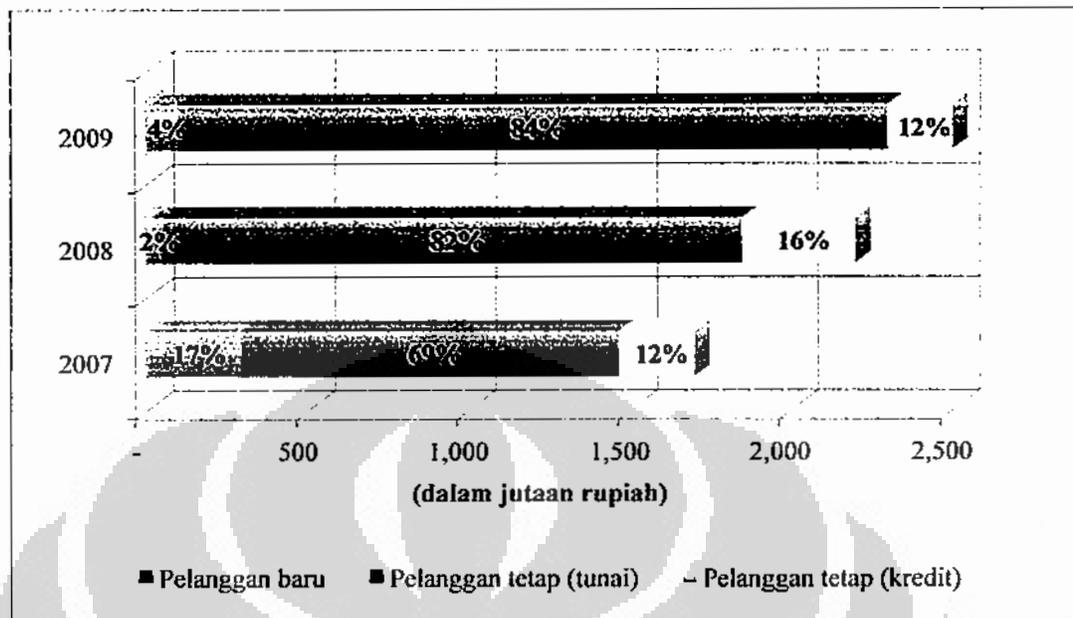
Pada tahun 2008, pendapatan Area Motor mengalami peningkatan sebesar 29% menjadi Rp 2.200.000.000. Peningkatan pendapatan ini diperoleh karena peningkatan jumlah item penjualan. Hal ini disebabkan karena peningkatan intensitas pembelian dari pelanggan tetap. Dari 100% pendapatan tahun 2008, biaya operasional mendapat porsi sebesar 5%, harga pokok mendapat porsi 80%, sehingga laba pada tahun 2008 sebesar 15 % dari pendapatan. Dari data 2008 ini dapat diketahui bahwa jumlah biaya operasional Area Motor jumlah sama dengan tahun sebelumnya (2007).

Peningkatan pendapatan karena pelanggan makin banyak belanja, berarti mengindikasikan pelanggan tetap semakin percaya. Harga pokok yang meningkat dikarenakan meningkatnya jumlah barang yang dibeli dari *supplier*, hal ini mengindikasikan semakin banyak barang yang diminta oleh pelanggan sehingga ketersediaan produk mutlak diperlukan. Kesimpulan ini diambil karena secara umum tidak terjadi peningkatan harga suku cadang dalam kurun waktu 2007-2008.

Pada tahun 2009, pendapatan Area Motor sebesar meningkat sebesar 18% dari pendapatan tahun 2008 menjadi Rp 2.600.000.000. Struktur biaya tahun 2009 adalah 4% untuk biaya operasional, 85% untuk harga pokok, dan 11% adalah laba. Dari peningkatan pendapatan ini dapat disimpulkan bahwa Area Motor mampu menjual lebih banyak barang dibanding tahun 2008. Selain itu, peningkatan nilai pendapatan juga ditunjang meningkatnya beberapa harga suku cadang. Sedangkan biaya operasional tetap sama dengan tahun sebelumnya.

- **Pemasaran**

Seperti toko suku cadang mobil pada umumnya, Area Motor tidak melakukan kegiatan promosi aktif. Aktifitas untuk mendapatkan pelanggan baru hanya dilakukan lewat *word-of-mouth*. Seperti dapat dilihat dari gambar, pemasukan Area Motor sangat didominasi oleh pelanggan tetap. Pelanggan tetap menyumbang lebih dari 90% pendapatan Area Motor, seperti terlihat di gambar 5.2.



**Gambar 5.2: Persentase Pelanggan Area Motor Berdasarkan Tipe Pelanggan dan Tipe Transaksi**

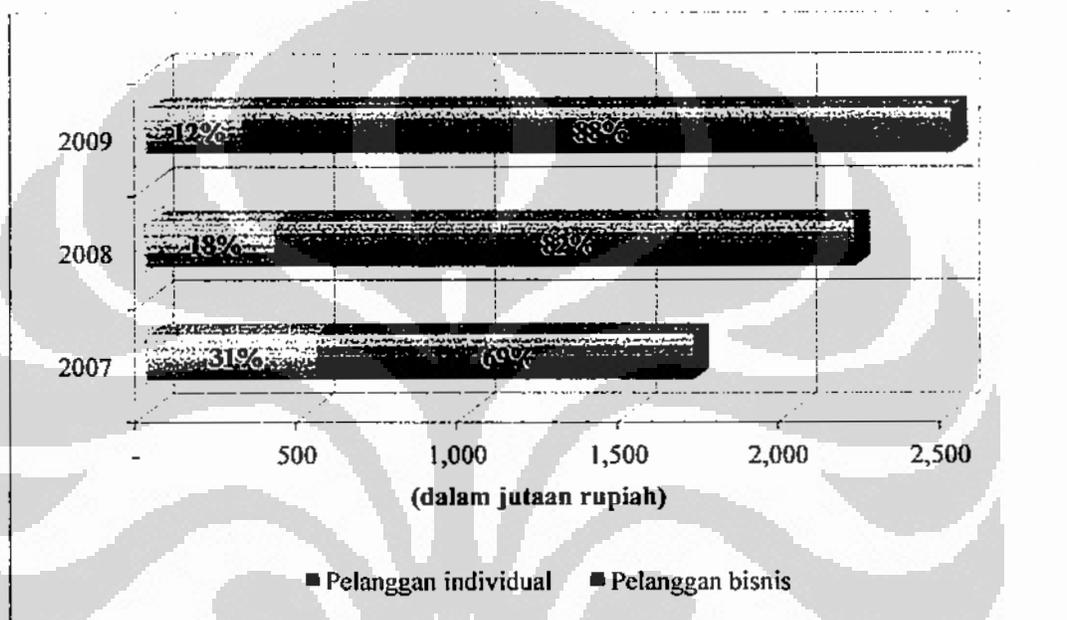
Sumber: Hasil penelitian

Jumlah pelanggan baru bertambah cukup signifikan pada tahun 2007, yaitu pada saat Area Motor pindah ke toko di lokasi baru. Namun pada dua tahun berikutnya pertambahan jumlah pelanggan sangat sedikit, yaitu pada kisaran 2% - 4%. Reputasi Area Motor dinilai cukup baik di benak pelanggan. Dari rata-rata pelanggan baru yang ada diketahui bahwa pilihan berbelanja di Area Motor berdasarkan referensi dari bengkel tempatnya memperbaiki mobil atau dari kenalannya yang telah menjadi pelanggan di Area Motor. Dari pelanggan tetap Area Motor juga diketahui bahwa mereka mau merekomendasikan Area Motor kepada pelanggannya / kenalannya.

Dari tipe transaksi, Area Motor lebih banyak menjual secara tunai. Transaksi secara kredit hanya diberikan pada pelanggan tetap yang telah dikenal dekat oleh pemilik. Area Motor hanya memberikan jangka maksimal waktu satu bulan untuk tenggat waktu pembayaran pada pelanggan. Tenggat waktu disesuaikan dengan jatuh tempo pembayaran pada *supplier*. Area Motor belum memiliki sistem keuangan yang tepat dan *database* informasi yang cukup untuk memberikan keringanan jangka panjang pada pelanggan. Sumber daya yang dimiliki Area Motor juga tidak cukup baik untuk melayani pengelolaan pelanggan yang bertransaksi secara kredit. Dengan jumlah karyawan yang ada saat ini penagihan

hutang ke pelanggan sering tidak berjalan lancar. Berdasarkan penjelasan pemilik, dahulu banyak hutang yang tidak tertagih sehingga dalam beberapa tahun belakangan Area Motor lebih memilih fokus pada pelanggan yang bertransaksi secara tunai saja.

Dari laporan keuangan juga diketahui bahwa pemasukan Area Motor sebagian besar didapat dari pelanggan bisnis, seperti terlihat di gambar 5.3.



**Gambar 5.3: Pendapatan Area Motor Berdasarkan Tipe Pelanggan (2007-2009)**

Sumber: Hasil penelitian

#### • Organisasi

Organisasi usaha Area Motor memiliki kepemimpinan yang sangat kuat dan kapabilitas tinggi dalam diri pemilik, Adi Helmi. Pengalaman yang sangat lama bergelut dengan bisnis ini membuatnya memiliki pengetahuan yang luas dan memahami seluk beluk bisnis suku cadang mobil secara mendalam. Pengalaman itulah yang dibagi kepada para penerus dan karyawannya. Karyawan Area Motor memiliki dedikasi yang tinggi terhadap usaha, dimana tingkat absensi dan *turn-over* karyawan yang rendah.

Ukuran organisasi Area Motor yang kecil menjadikan struktur organisasinya sederhana. Satu karyawan dapat menangani beberapa pekerjaan sekaligus, seperti:

Ukuran organisasi Area Motor yang kecil menjadikan struktur organisasinya sederhana. Satu karyawan dapat menangani beberapa pekerjaan sekaligus, seperti: melayani pelanggan, mengecek stok barang dan melakukan pencatatan penjualan. Jika pemilik atau salah satu karyawan berhalangan hadir, pelaksana harian di toko kerepotan dalam melayani pelanggan. Pelaksanaan urusan keluar toko seperti pelayanan pelanggan di luar toko seperti: layanan antar barang dan penagihan hutang juga tidak berjalan dengan baik.

Dari analisis kondisi eksternal dan analisis internal diatas, dapat digambarkan analisis *SWOT* daripada Area Motor adalah sebagai berikut:

- Peluang terbuka bagi Area Motor dari kesiapan *supplier* untuk bekerjasama. Dengan adanya peluang ini Area Motor dapat menambah pembelian untuk meningkatkan jumlah dan variasi stok barang. Kesiapan *supplier* untuk bekerjasama ini berdasarkan kekuatan yang dimiliki Area Motor, yaitu status sebagai salah satu distributor resmi suku cadang orisinil dan reputasi yang baik selama berbisnis dengan *supplier*. Reputasi tersebut dilihat sebagai suatu jaminan kelancaran berbisnis oleh para *supplier*.
- Peluang terbuka dengan adanya perilaku pelanggan bisnis yang berbelanja dalam jumlah besar secara kredit. Tapi Area Motor belum memiliki kesiapan dalam pelayanan dan perhitungan keuangan yang tepat agar pemberian kredit tersebut dapat diterapkan.
- Munculnya pesaing baru mengancam penjualan Area Motor. Tapi dengan hubungan yang dekat dengan pelanggan tetap yang ada saat ini Area Motor dapat mencegahnya berbelanja lebih banyak ke pelanggan.
- Sistem *network* yang dimiliki pesaing menjadi ancaman bagi Area Motor karena dengan strategi tersebut pesaing dapat menjual barang dengan harga yang lebih murah dan stok yang lebih lengkap. Pada saat ini Area Motor tidak memiliki *partner* toko lain untuk dapat menerapkan strategi *network* tersebut.

Tabel 5.2: Analisis Contrasting-SWOT Area Motor

<p><i>Internal environment</i></p>	<p><i>Strength</i></p> <p>Reputasi yang bagus di benak <i>supplier</i></p>	<p><i>Opportunity</i></p> <p>Kesiapan <i>supplier</i> untuk bekerjasama</p>	
	<p><i>Weakness</i></p> <p>Kurangnya sumber daya <i>intangibles</i></p>	<p>Perkembangan kebutuhan pelanggan</p>	<p>Hubungan yang baik dengan pelanggan</p>
		<p><i>Threat</i></p> <p>Munculnya pesaing baru</p>	
			<p>Sistem <i>network</i> oleh pesaing</p>
			<p>Tanpa <i>network</i></p>

Sumber: Hasil penelitian

Secara kuantitatif penilaian strategi Area Motor menggunakan matriks *IFE – EFE* (tabel 5.2 dan 5.3). Pembobotan ditetapkan berdasarkan penilaian penulis dan pemilik Area Motor terhadap faktor-faktor penting yang berperan dalam bisnis suku cadang mobil yang dapat mempengaruhi tingkat pembelian oleh pelanggan.

**Tabel 5.3: Matriks *IFE* Area Motor**

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	Rating	Skor tertimbang
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>			
Lokasi strategis	0,15	4	0,6
Ketersediaan dan variasi produk	0,20	3	0,6
Hubungan dengan pelanggan baik	0,20	2	0,4
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
Belum menerapkan sistem keuangan dengan baik	0,15	2	0,3
Tidak ada <i>network</i> (jaringan kerja) dengan toko lain	0,05	2	0,1
Belum menerapkan pengelolaan konsumen dengan baik	0,1	2	0,2
Harga mahal	0,15	1	0,15
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>2,35</b>

Sumber: Hasil penelitian

Lokasi yang strategis memberi pengaruh besar bagi kekuatan Area Motor sehingga mendapat *rating* 4. Faktor ini tidak mudah ditiru oleh pesaing. Penyebabnya adalah karena di sepanjang pinggiran Jl. Lubuk Begalung merupakan pemukiman penduduk asli Lubuk Begalung yang berstatus tanah ulayat atau tanah warisan sehingga sulit dimiliki oleh pendatang. Kasus penduduk

asli mau menjual tanahnya sangat jarang terjadi dan jika dijualpun pasti dengan harga yang sangat mahal. Untuk saat ini, harga pasaran tanah di Lubuk Begalung dapat mencapai empat hingga lima kali lipat dari nilai NJOP (Nilai Jual Objek Pajak) yang ditetapkan BPN (Badan Pertanahan Nasional).

Faktor harga menjadi kelemahan bagi Area Motor. Harga jual barang di Area Motor sedikit lebih mahal dibandingkan dua pesaing terdekatnya. Hal ini terkait dengan sistem *network* yang dimiliki pesaing. Dengan sistem *network* tersebut, pesaing membeli ke *supplier* dalam volume besar sehingga mendapat harga pokok yang lebih rendah. Dengan harga pokok yang lebih rendah, pesaing dapat menjual barang dengan harga yang lebih murah dari Area Motor.

Hubungan dengan pelanggan mendapatkan bobot paling besar (0,20) karena faktor ini yang paling berpengaruh pada bisnis suku cadang mobil. Hal ini diperkuat oleh fakta bahwa pelanggan tetap yang hanya sebesar 33% menyumbang pemasukan sebesar 90% bagi Area Motor. Namun faktor tersebut belum dapat dimaksimalkan sehingga hanya mendapat *rating* dua. Hal ini menjadi dapat dijadikan dasar bahwa pengelolaan hubungan dengan pelanggan harus ditingkatkan oleh Area Motor.

Tabel 5.4: Matriks *EFE* Area Motor

<i>Critical Success Factors</i>	<b>Bobot</b>	<i>Rating</i>	<b>Skor tertimbang</b>
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>			
Munculnya pelanggan potensial	0,15	2	0,6
Perkembangan industri otomotif	0,15	4	0,3
Kesiapan <i>supplier</i> untuk bekerjasama	0,25	4	1,0
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>			
Munculnya toko suku cadang lain	0,15	2	0,3
Adanya sistem pembayaran kredit di toko lain	0,15	1	0,15
Perubahan kebutuhan pelanggan	0,15	3	0,45
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>2,8</b>

Sumber: Hasil penelitian

Peluang terbesar yang dimiliki Area Motor adalah hubungan dengan *supplier*. Faktor ini memiliki bobot paling besar (0,25) dan mendapatkan *rating* 4. Hal ini menjelaskan bahwa jika suatu saat Area Motor menerapkan strategi baru (perluasan pasar, penambahan jumlah atau variasi barang, jatuh tempo pembayaran) maka *supplier* siap mendukung. Adanya sistem pembayaran kredit jangka panjang di bisnis suku cadang mobil belum bisa diadaptasi Area Motor. karena belum ada sistem keuangan yang mendukung pelaksanaan sistem pembayaran kredit jangka panjang tersebut di Area Motor.

		Total Skor IFE			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
Total Skor EFE	Kuat	4,0	3,0	2,0	1,0
	Rata-rata	1	2	3	
	Lemah	2,0	2,0	2,0	1,0
		4	5	6	
		7	8	9	

**Gambar 5.4: Strategic Cell Area Motor**

Sumber: Hasil penelitian

Dari sel strategi diketahui bahwa Area Motor berada pada sel 5 yang menyarankan untuk menerapkan strategi *stability & growth* (Wheelen & Hunger, 2006). Karena nilai *IFE* lebih kecil dari nilai *EFE* maka Area Motor hendaknya tetap mempertahankan kekuatan yang dimiliki sembari terus menggali potensi pelanggan yang dimiliki saat ini. Diketahui bahwa 90% pendapatan Area Motor diperoleh dari pelanggan tetapnya, maka untuk bertahan dan meningkatkan kekuatan, hendaknya Area Motor memperbaiki sistem pengelolaan pelanggan agar menjadi lebih baik dengan konsep *relationship marketing*. Penerapan *relationship marketing* tidak memerlukan suatu langkah inovasi besar ataupun melakukan promosi besar untuk mengakuisisi pelanggan.

### 5.1.2. Perencanaan Target

Target yang hendak dicapai Area Motor yang diperoleh dari perencanaan dan pelaksanaan *relationship marketing* dapat dijelaskan dari tahapan-tahapan berikut yang mengacu pada Bruhn (2003), yaitu:

- Target psikologis perusahaan, yaitu memposisikan diri sebagai toko suku cadang mobil yang menjual barang berkualitas dengan harga bersaing melalui pelayanan yang ramah, hangat dan bersahabat.
- Target psikologis pelanggan, yaitu memberikan kepuasan yang optimal bagi pelanggan. Area Motor harus dapat meningkatkan kualitas dan ragam stok barang yang dimiliki, serta juga peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan. Peningkatan kualitas pelayanan dapat mendorong peningkatan hubungan dengan pelanggan.
- Target perilaku pelanggan, yaitu peningkatan perilaku positif pelanggan dalam hubungan dengan Area Motor. Perilaku positif berupa peningkatan frekuensi berbelanja, *cross buying* (berbelanja barang baru selain barang yang biasa pelanggan beli), kritik dan saran yang membangun, serta komunikasi *word-of-mouth* yang positif kepada calon-calon pelanggan lainnya.
- Target ekonomis pelanggan, yaitu peningkatan margin kontribusi yang didapat dari pelanggan dan menekan biaya-biaya akusisi dan pengelolaan pelanggan.
- Target ekonomis usaha, yaitu peningkatan penjualan dan keuntungan yang didapat Area Motor secara keseluruhan.

### 5.1.3. Segmentasi Pelanggan

Pelanggan Area Motor dapat disegmentasi berdasarkan kriteria *endogenous* (kriteria yang dapat dikontrol oleh penjual), yaitu tentang tipe pelanggan terkait dengan hubungannya dengan Area Motor. Tipe pelanggan baru dan pelanggan tetap (tunai dan kredit) adalah hasil dari hubungan pelanggan dengan Area Motor selama ini. Hasil tersebut tergambar dari laporan penjualan Area Motor.

Kriteria *exogenous* (kriteria yang tidak dapat dikontrol oleh penjual) disegmentasi atas tipe pelanggan berdasarkan fungsionalnya, yaitu: pelanggan individual (membeli barang untuk digunakan bagi mobil pribadi / kepentingan pribadi) dan

pelanggan bisnis (membeli barang untuk digunakan bagi kepentingan bisnisnya). Kriteria ini diambil berdasarkan laporan penjualan Area Motor.

**Tabel 5.5:**  
**Segmentasi Pelanggan Area Motor**  
**Berdasarkan Penjualan Area Motor (2007-2009)**

Endogenous criteria / Exogenous criteria	Pelanggan baru	Pelanggan tetap (tunai)	Pelanggan tetap (kredit)
	8%	78%	14%
<b>Pelanggan individual</b> 15%	1,2%	11,7%	2,1%
<b>Pelanggan bisnis</b> 85%	6,8%	66,3%	11,9%

Sumber: Hasil penelitian

## 5.2. Tahap Arahkan Strategis

Berdasarkan gambaran yang didapat dari tahap analisis, dapat diambil dua arahan strategis bagi pelaksanaan strategi *relationship marketing* di Area Motor, yaitu:

1. Melihat pemasukan terbesarnya adalah dari pelanggan tetap, maka arahan strategis yang dapat dituju pada saat ini adalah pada tahap *customer retention*. Hal ini sejalan dengan hasil analisis *SWOT* yang menyarankan strategi *stability and growth* (Wheelen & Hunger, 2006). Arahan strategis pada tahap *customer retention* ditujukan untuk jangka panjang dan menciptakan *solidarity* dengan pelanggan. Untuk mendukung strategi ini diperlukan pelayanan yang konstan dengan karyawan yang tetap sehingga berkembang *familiarity* antara pelanggan dan perusahaan (Bruhn, 2003).
2. Dunia bisnis yang dinamis dapat mempengaruhi hubungan dan menghasilkan perubahan-perubahan terhadap hubungan dengan pelanggan. Untuk mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi di masa depan, perusahaan

tidak dapat berfokus pada satu tahap *customer relationship lifecycle* saja. Maka Area Motor juga perlu melihat segala kemungkinan dalam pengelolaan pelanggan, seperti *customer loss*. Seiring dengan pelaksanaan arahan strategis pertama (*customer retention*), *customer acquisition* juga dapat diterapkan di Area Motor. Caranya adalah dengan membangun *image* yang positif tentang perusahaan lewat komunikasi *word-of-mouth* atau dengan menawarkan insentif kepada pelanggan untuk menjalin hubungan dengan perusahaan (Bruhn, 2003).

### 5.3. Tahap Fokus Operasional

Mengaitkan hasil analisis segmentasi pelanggan Area Motor dengan arahan strategis yang berdasarkan tahap-tahap *customer relationship lifecycle* (Bruhn, 2003) maka fokus operasional strategi *relationship marketing* di Area Motor dapat dibagi atas:

1. Pelanggan individual yang merupakan pelanggan baru (1,2%) berada dalam fokus operasional *customer acquisition* pelanggan individual.
2. Pelanggan bisnis yang merupakan pelanggan baru (6,8%) berada dalam fokus operasional *customer acquisition* pelanggan bisnis.
3. Pelanggan individual yang merupakan pelanggan tetap yang bertransaksi secara tunai (11,7%) dan pelanggan individual yang merupakan pelanggan tetap yang bertransaksi secara kredit (2,1%) berada dalam fokus operasional *customer retention* pelanggan individual.
4. Pelanggan bisnis yang merupakan pelanggan tetap yang bertransaksi secara tunai (66,3%) dan pelanggan bisnis yang merupakan pelanggan tetap yang bertransaksi secara kredit (11,9%) berada dalam fokus operasional *customer retention* pelanggan bisnis.

- Fokus Operasional *Customer Acquisition* Pelanggan Individual

Pelanggan individual membeli suku cadang untuk mobil sendiri / kepentingan pribadi dan cenderung membeli suku cadang yang berkualitas bagus, seperti suku cadang orisinal. Fokus operasional bagi pelanggan individual yang merupakan pelanggan baru ini dapat dilakukan dengan pelaksanaan aktifitas dari tahap *intiation*, yaitu:

- Pemberian jaminan secara langsung

Aktifitas ini bertujuan untuk memberi jaminan pada pelanggan bahwa barang yang dijual benar-benar berkualitas bagus dan memiliki daya tahan yang kuat. Contoh penerapannya di Area Motor: pemberian garansi pada pelanggan. Tetapi tidak semua barang yang dijual yang Area Motor memiliki garansi bawaan dari pabrik. Terhadap tipe produk tersebut Area Motor dapat bekerjasama dengan *supplier* untuk memberikan garansi *supplier* atau memberikan garansi atas nama Area Motor sendiri (garansi toko).

- Pemberian jaminan secara tidak langsung

Contoh penerapannya di Area Motor: selain memberikan garansi, Area Motor juga dapat memberikan *after sales service* atas barang yang telah dijual ke pelanggan. Dengan adanya *after sales service*, pelanggan jadi memiliki kepastian kemana barangnya dibawa jika terjadi kerusakan. Untuk melaksanakan *after sales service* ini, Area Motor dapat bekerjasama dengan *supplier* atau melakukan *after sales service* di toko sendiri, tentunya dengan *product knowledge* yang mendalam terhadap barang tersebut.

- Rekomendasi langsung

Contoh penerapannya di Area Motor: untuk membuktikan barang yang dijual berkualitas bagus, Area Motor dapat melakukan tes produk langsung saat pelanggan berbelanja, seperti: jika pelanggan ingin membeli klakson dapat dites apakah bunyinya nyaring atau tidak; atau jika pelanggan ingin membeli bola lampu dapat dites apakah nyalanya terang atau tidak.

- Rekomendasi tidak langsung

Contoh penerapannya di Area Motor: promosi antara sesama pelanggan. Dengan memberikan pelayanan yang optimal dan kepuasan yang maksimal pada pelanggan tetap yang ada saat ini dapat mendorong komunikasi *word-of-*

*mouth* yang positif kepada pelanggan baru. Dari promosi antara sesama pelanggan dapat tercipta *image* yang positif tentang Area Motor yang menggambarkan positioning Area Motor, yaitu toko suku cadang mobil yang menjula barang berkualitas dengan harga bersaing melalui pelayanan yang ramah, hangat dan bersahabat.

- Fokus Operasional *Customer Acquisition* Pelanggan Bisnis

Pelanggan bisnis membeli suku cadang untuk kepentingan bisnisnya dan cenderung lebih sensitif terhadap harga. Dalam membangun hubungan dengan pelanggan bisnis baru ini, aktifitas dari tahap *stimulation* dapat dilakukan oleh Area Motor, yaitu:

- Stimulasi langsung jangka pendek

Contoh penerapannya di Area Motor: melakukan penjualan khusus terhadap barang tertentu atau promosi barang terbaru dengan memberikan potongan harga yang menarik dalam waktu yang terbatas, seperti: menjadi pelaksana promosi barang terbaru yang ditawarkan *supplier*. Keuntungannya menjadi dua arah, yaitu pelanggan dapat membeli barang dengan harga yang murah dan Area Motor mendapat keuntungan dari persentase yang didapat dari *supplier* setiap kali barang terbaru tersebut terjual.

- Stimulasi tidak langsung jangka pendek

Contoh penerapannya di Area Motor: menjelaskan standarisasi variasi barang dan jangkauan harga dari beberapa tingkatan kualitas untuk mempermudah keputusan pelanggan baru dalam memilih barang yang ingin dibelinya.

- Stimulasi langsung jangka panjang

Contoh penerapannya di Area Motor: membuat paket penjualan yang dapat memberi nilai ekonomis dan nilai fungsional yang lebih bagi pelanggan bisnis.

- Stimulasi tidak langsung jangka panjang

Contoh penerapannya di Area Motor: lokasi yang strategis (sudah dilakukan oleh Area Motor). Pemilihan lokasi yang strategis bertujuan mempermudah pelanggan dalam mencapai tempat usaha dan mengurangi biaya perjalanan. Kemudahan akses, seperti bisa dicapai dengan kendaraan pribadi atau

kendaraan umum serta jarak dari jalan raya juga dapat mempengaruhi keputusan konsumen dalam berbelanja.

- Fokus Operasional *Customer Retention* Pelanggan Individual

Pelanggan individual yang menjadi pelanggan tetap di Area Motor tidak terlibat dengan banyak mobil seperti pelanggan bisnis. Intensnya frekuensi pembelian oleh pelanggan individual yang menjadi pelanggan tetap Area Motor lebih banyak disebabkan karena kegemaran mengutak-atik mobil, seperti modifikasi. Bagi pelanggan tipe ini, Area Motor dapat melakukan kustomisasi output untuk menyesuaikan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Layanan tersebut dapat menjadi pembeda Area Motor dari toko-toko pesaing lain. Beberapa aktifitasnya adalah:

- Layanan materialistis tanpa biaya tambahan  
Contoh penerapannya di Area Motor: jasa pengepakan barang untuk pelanggan yang berbelanja dalam kuantitas banyak.
- Layanan materialistis dengan biaya tambahan  
Contoh penerapannya di Area Motor: biaya pengiriman untuk barang yang diantar ke alamat pelanggan yang berada jauh dari lokasi toko Area Motor, misalnya di daerah luar kota Padang.
- Layanan non-materialistis tanpa biaya tambahan  
Contoh penerapannya di Area Motor: penjelasan dari karyawan Area Motor tentang teknis pemasangan suku cadang yang dapat dilakukan secara mandiri oleh pelanggan.
- Layanan non-materialistis dengan biaya tambahan  
Contoh penerapannya di Area Motor: memberi kesempatan dan membiayai karyawan untuk mengikuti pelatihan teknologi baru suku cadang pada *supplier*.

- Fokus Operasional *Customer Retention* Pelanggan Bisnis

Karena kualitas barang yang tidak terlalu berpengaruh pada pembelian oleh pelanggan bisnis, hal yang dapat ditingkatkan adalah variasi barang. Selain suku cadang orisinal, Area Motor perlu menjual suku cadang substitusi yang lebih beragam. Satu jenis suku cadang substitusi dapat disediakan dalam tiga atau empat merek atau tingkatan kualitas. Pelanggan seperti pengusaha bengkel jadi memiliki pilihan yang lebih banyak untuk ditawarkan kepada pelanggan mereka.

Fokus operasional pada tahap *customer retention* bisnis adalah pada pelaksanaan *cross selling* untuk meningkatkan frekuensi dan volume pembelian oleh pelanggan. Contoh penerapan *cross selling* di Area Motor:

- *Quality-focused cross selling*

*Quality-focused cross selling* adalah menawarkan produk lain milik perusahaan yang belum pernah dimanfaatkan pelanggan. Contoh penerapannya di Area Motor: pengusaha angkutan A berlangganan suku cadang harian di Area Motor untuk persediaan atau perbaikan suku cadang angkotnya. Kepada pengusaha A, Area Motor juga dapat menawarkan suku cadang modifikasi, seperti aksesoris untuk mempercantik tampilan armadanya.

- *Pricing-focused cross selling*

*Pricing-focused cross selling* adalah menawarkan paket penjualan dengan potongan harga lebih besar jika pelanggan membeli selain barang yang dibelinya secara rutin. Contoh penerapannya di Area Motor: Bengkel B yang melayani penggantian oli mesin, oli transmisi dan oli gardan mobil, secara rutin membeli oli mesin di Area Motor. Di sisi lain, penjualan oli transmisi dan oli gardan di Area Motor berjalan lambat. Karena penggantian oli transmisi dan oli gardan juga merupakan layanan dari bengkel B, maka Area Motor dapat memberikan paket penjualan oli mesin, oli transmisi dan oli gardan kepada bengkel B dengan potongan harga yang lebih besar dibanding membeli secara terpisah.

- *Quality-focused purchasing frequency control*

*Quality-focused purchasing frequency control* adalah pemberian layanan khusus sesuai kualitas dan kuantitas pembelian yang dilakukan oleh pelanggan. Contoh penerapannya di Area Motor: pengusaha angkutan niaga C berlangganan di Area Motor untuk persediaan atau perbaikan suku cadang armada truknya. Pembelian pengusaha C dilakukan secara acak, tidak terpatok pada suku cadang tertentu, sesuai dengan kerusakan yang dialami armada truknya. Pada bulan X, pengusaha C berbelanja di Area Motor sebanyak 10 kali dengan nilai total transaksi sebesar 5 juta rupiah. Pada bulan Y, terjadi peningkatan frekuensi pembelian yang dilakukan oleh pengusaha C dengan nilai total transaksi sebesar 15 juta rupiah. Sebagai nilai tambah atas peningkatan tersebut, maka Area Motor memberikan keringanan penundaan pembayaran selama dua minggu kepada pengusaha C.

- *Pricing-focused purchasing frequency control*

*Pricing-focused frequency purchasing control* adalah pemberian potongan harga yang semakin besar seiring meningkatnya frekuensi pembelian dari pelanggan. Contoh penerapannya di Area Motor: Bengkel D secara rutin membeli oli mesin di Area Motor. Pada bulan X, bengkel D membeli sebanyak total dua kardus oli dan diberikan potongan harga sebesar 2,5%. Pada bulan berikutnya, pembelian bengkel D terhadap oli mesin meningkat menjadi total 4 kardus oli. Karena frekuensi pembeliannya meningkat, Area Motor memberikan potongan harga yang lebih besar kepada bengkel D, yaitu sebesar 4%.

Untuk mengantisipasi kesalahan pemberian potongan harga pada pelanggan, maka Area Motor perlu menyiapkan suatu *database* pelanggan. Fungsi dari *database* pelanggan adalah untuk mencatat segala informasi personal pelanggan (nama dan jenis usaha, nama pemilik, alamat, nomor kontak, dll.) dan rekaman transaksi yang dilakukan pelanggan di Area Motor. Informasi dalam *database* ini nantinya juga dapat dijadikan acuan kustomisasi pelayanan yang diberikan Area Motor.

Dalam membangun *relationship* jangka panjang dengan pelanggan, *added value* (nilai tambah) lain yang dapat diberikan Area Motor adalah peningkatan pelayanan. Penciptaan suasana yang familiar dalam bertransaksi dapat

mempengaruhi pembelian yang dilakukan pelanggan. Karena pelanggan tetap secara rutin berbelanja di Area Motor, maka pelayanan dapat ditingkatkan dengan memberikan *added services* (layanan tambahan) kepada pelanggan. Layanan tambahan antara lain seperti: jasa layanan antar barang ke tempat pelanggan. Hal ini juga mengakomodasi kemudahan bagi pelanggan. Pelanggan tidak perlu datang ke Area Motor untuk berbelanja. Cukup pesan lewat telepon, barang diantar ke tempat usaha pelanggan.

#### 5.4. Tahap Implementasi

Berdasarkan analisis dan tahap yang telah dilakukan, maka implementasi *relationship marketing* pada Area Motor adalah sebagai berikut:

##### 1. Komitmen manajerial

Pemilik sebagai manajer toko berkewajiban untuk menerapkan strategi *relationship marketing* dalam setiap tindakan manajerial. Pemilik harus berkomitmen terhadap keputusan yang dibuat. Langkah nyata yang dapat dilakukan oleh pemilik dalam implementasi *relationship marketing* antara lain: menyusun standar operasional pelayanan kepada pelanggan, menyediakan infrastruktur yang mendukung implementasi *relationship marketing*, seperti: menyediakan komputer di toko untuk *database* transaksi dan informasi pelanggan. Untuk pelayanan di luar toko menyediakan sistem informasi yang dapat diakses oleh *supplier*, sehingga ketersediaan barang dapat dipantau oleh *supplier*. Menyediakan akses komunikasi bagi pelanggan (telepon, *website*, *e-mail*, jejaring sosial) agar mempermudah pelanggan berhubungan dengan Area Motor.

##### 2. Komunikasi pada karyawan.

Sebelum menerapkan strategi *relationship marketing*, manajer harus mengkomunikasikan perubahan strategi kepada karyawan. Manajer harus memberikan pengertian dan pola pikir serta tujuan Area Motor yang berorientasi pada *relationship marketing*. Penyampaian informasi diikuti dengan pelatihan karyawan tentang kemampuan dalam pelayanan dan sistem informasi.

3. Menetapkan pihak-pihak untuk melaksanakan strategi.

Manajer harus menyusun *job description* yang jelas bagi masing-masing karyawan, termasuk manajer. *Job description* juga harus disertai *reward and punishment* untuk menjaga konsistensi implementasi strategi *relationship marketing* di Area Motor. Selain itu juga harus dijelaskan mengenai hirarki dan jalur komunikasi antara karyawan dan pimpinan. Contoh *job description* dapat dilihat pada lampiran.

4. Komitmen karyawan dan transisi ke “pembelajaran organisasi”.

Untuk menjaga komitmen karyawan, maka manajer harus meningkatkan kesejahteraan karyawan (gaji dan insentif lain sesuai *job description*) dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan mengembangkan diri melalui peningkatan keahlian yang dapat diterapkan dalam bekerja. Misalnya, meminta *supplier* untuk mengadakan *product knowledge and training* bagi karyawan seperti mempelajari teknologi suku cadang baru.

Untuk pembelajaran organisasi, pemilik Area Motor harus selalu terbuka pada informasi baru dalam bisnis untuk memahami perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Selain itu Area Motor dapat melibatkan pelanggan untuk mendapatkan kritik, saran, dan informasi untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Contohnya dapat berupa melaksanakan *survey* kepuasan pelanggan, menyediakan kotak kritik dan saran di toko dan *website* / jejaring sosial.

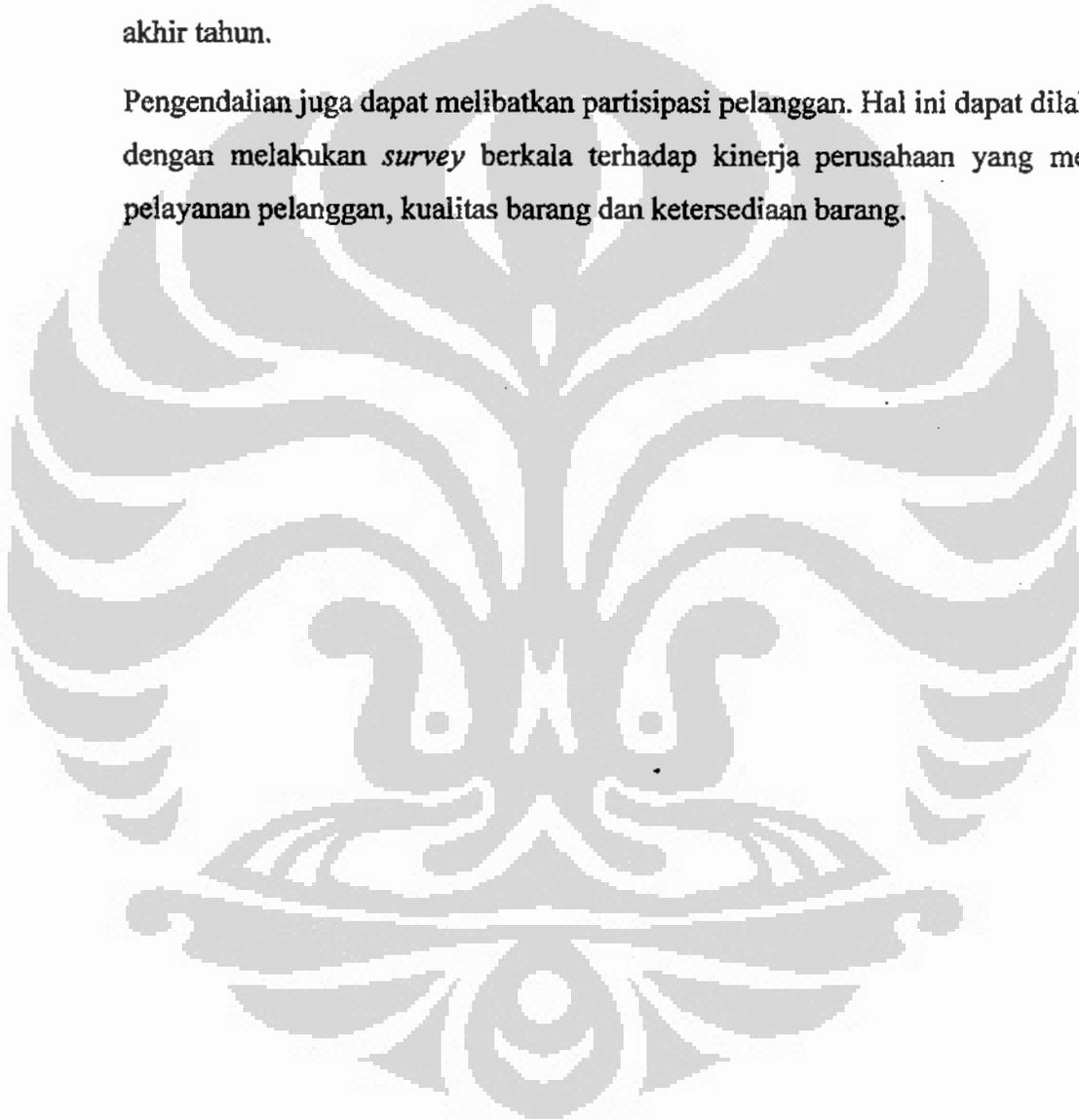
### 5.5. Tahap Pengawasan dan Pengendalian

Penerapan *relationship marketing* pada Area Motor harus dikawal dengan pengawasan dan pengendalian. Pengawasan dapat dilakukan pada setiap tahap *relationship marketing*. Pengawasan dilakukan berdasarkan *job description* yang telah disusun oleh manajer dan dilakukan setiap saat dalam kegiatan operasional. Pengendalian berarti terkait dengan target yang telah ditetapkan, sehingga dalam setiap penetapan target harus disertai dengan jangka waktu pencapaian dan langkah antisipasi terhadap segala kemungkinan.

Pada saat ini, Area Motor masih berada pada tahap perencanaan strategi *relationship marketing*. Maka tahap pengawasan dan pengendalian masih dilakukan pada tahap analisis lingkungan. Jika strategi *relationship marketing*

telah diterapkan dengan baik, maka alat kontrol yang dapat diterapkan oleh Area Motor adalah penilaian berdasarkan laporan keuangan dan penilaian kinerja karyawan. Dalam pelaksanaannya dapat berupa sistem *reward and punishment* terhadap seluruh *stakeholder*. Misalnya, bagi pemilik jika kinerja keuangan meningkat dapat melakukan investasi atau pengembangan bisnis. Bagi karyawan, semakin baik kinerja, maka semakin besar insentif atau bonus yang diterima di akhir tahun.

Pengendalian juga dapat melibatkan partisipasi pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan *survey* berkala terhadap kinerja perusahaan yang meliputi pelayanan pelanggan, kualitas barang dan ketersediaan barang.



## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Area Motor sebaiknya mengambil strategi "*stability and growth*" yaitu mempertahankan keunggulan yang dimiliki sembari terus menggali potensi yang dimiliki pelanggan yang ada saat ini. Salah satu cara mempertahankan keunggulan tersebut adalah dengan menerapkan strategi *relationship marketing*. Dari tahap analisis strategi disimpulkan bahwa arahan strategis *relationship marketing* di Area Motor adalah pada tahap *customer retention* (pengelolaan pelanggan tetap).

#### 6.2. Saran

1. Penelitian ini merupakan perancangan strategi *relationship marketing* yang akan diterapkan di Area Motor. Diharapkan tahap-tahap dalam penelitian ini dapat diterapkan secara konsisten dan berkesinambungan, selain bagi Area Motor, tetapi juga bagi bisnis yang sejenis.
2. Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan pelaku bisnis untuk memperhatikan analisis situasi kompetisi bisnis suku cadang mobil dalam menjalani usahanya.
3. Penelitian ini belum sepenuhnya didukung dengan data makro mengenai bisnis suku cadang mobil di kota Padang. Penelitian ini lebih fokus pada usaha untuk memaksimalkan potensi Area Motor, sehingga data-data yang tersedia hanya meliputi data internal Area Motor.
4. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan perolehan data yang lebih luas agar hasil penelitian lebih baik dalam menggambarkan kondisi kompetisi bisnis suku cadang mobil di kota Padang.

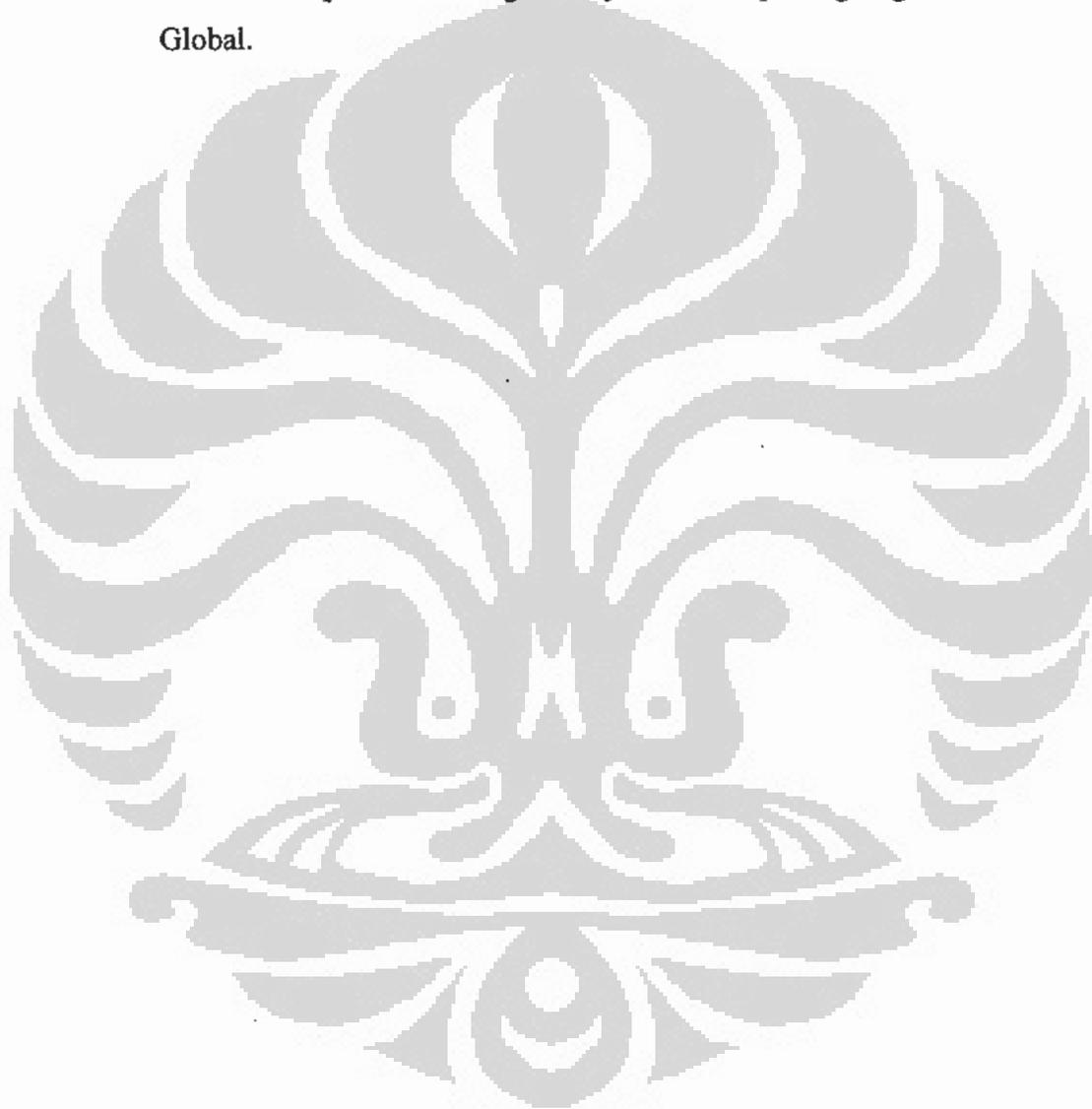
## DAFTAR PUSTAKA

- Bruhn, M. (2003). *Relationship Marketing*. Essex: Pearson Education, Ltd.
- Christoper, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, Ltd.
- Ekiyor, A., Tengilimoglu, D., Yeniyurt, S., & E Turk, E. (2010). *Relationship marketing and customer loyalty: an empirical analysis in the healthcare industry*. Cambridge: The Business Review.
- Gamble, J. E. & Thompson, A. A. (2009). *Essentials of Strategic Manangement: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill International Edition.
- Guttek, B. & Welsh, T. (2000). *The Brave New Service Strategy*. New York: Amacom.
- Irawan, H. (2002). *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Kasali, R. (1998). *Membidik Pasar Indonesia; Segementasi, Targeting, Positioning*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Little, E. & Marandi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. London: Thomson.
- Lupoyadi, R. (2004). *Entrepreneurship from mindset to strategy*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas' Ekonomi Universitas Indonesia.
- McKenna, R. (1991). *Relationship Marketing*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Meyer, G. D. & Heppard, K. A. (2000). *Entrepreneurship As Strategy*. California: Sage Publications, Inc.
- Peck, H. et al. (2004). *Relationship Marketing*. Oxford: Elsevier.

Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. (2006). *Strategic Management and Business Policy (Tenth Edition)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Wilson, J. R. (1991). *Word-of-Mouth Marketing*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Zhang, J. Q., Dixit, A. & Friedman, R. (2010). *Customer loyalty and lifetime value: an empirical investigation of consumer packaged good*. ABI/INFORM Global.



**Contoh *statement* tertulis implementasi *relationship marketing* di Area Motor**

**Relationship Marketing Area Motor**

**Visi Area Motor**

Menjadi perusahaan keluarga yang dapat memberikan kesejahteraan ekonomi dari generasi ke generasi dan dipercaya oleh pelanggan dan mitra usahanya serta menjadi perusahaan yang memiliki nilai tambah sosial (*social added value*) dengan membuka lapangan kerja untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitarnya.

**Misi Area Motor**

Menjalankan kegiatan usaha sehari-hari dengan prinsip dasar (*core values*) perusahaan, yaitu:

- Kejujuran; dalam bertransaksi, barang haruslah dijual dengan harga yang pantas, sesuai dengan kualitas yang dimilikinya.
- Kecermatan; pengetahuan dan keahlian tentang bisnis dan teknologi suku cadang harus terus ditingkatkan agar dapat memenuhi spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- Kepercayaan; hubungan dengan pelanggan, mitra usaha dan masyarakat sekitar harus dijaga dengan baik demi kelangsungan usaha dalam jangka panjang.
- Kemandirian; setiap anggota keluarga dan karyawan yang terlibat dalam usaha dituntut memiliki jiwa *entrepreneurship* demi kebaikan usaha dan pengembangan dirinya sendiri di masa depan.
- Kerja keras; semangat disiplin harus dibangun terus menerus agar memberikan hasil kerja yang maksimal.

### **Target Jangka Pendek Area Motor**

Meningkatkan pendapatan dan laba usaha 10% dari tahun sebelumnya

### **Target Jangka Panjang Area Motor**

Menguasai pangsa pasar bisnis suku cadang mobil di daerah Lubuk Begalung

#### ***Key Performance Indicator***

- Pendapatan dan laba meningkat setiap tahun
- Mempertahankan jumlah pelanggan tetap
- Meningkatkan kontribusi pemasukan dari pelanggan tetap
- ...

#### ***Job Description***

Manajer:

- Melakukan perencanaan strategis perusahaan.
- Bertanggung jawab atas segala kegiatan operasional perusahaan.
- Menyusun laporan keuangan dan penilaian kinerja perusahaan.
- Memberi pengarahan dan teguran kepada karyawan.
- Menjaga hubungan baik dengan *supplier*.
- ...

Karyawan:

- Datang di tempat kerja pukul 07.30 dan pulang pukul 06.30.
- Membersihkan toko setiap pagi sebelum buka dan sore sebelum tutup.
- Berpakaian rapi dan sesuai seragam.