

Analisis Business Level Strategy dan Corporate Level Strategy terhadap PT Astra International Tbk

Alex¹, Joycelin², Michelle Selvia Liu³, Selvia Eka Marlina⁴, Shelvi⁵, Adi Neka Fatyandri⁶

^{1,2,3,4,5,6} Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam, Batam

Abstrak

Suatu negara akan mencapai pertumbuhan ekonomi apabila memiliki spesialisasi dan mampu bersaing di pasar. Dalam persaingan, setiap pelaku usaha perlu menciptakan strategi yang baik dalam mencapai tujuan yang diinginkan salah satunya berupa menciptakan diferensiasi. Hal tersebut dilakukan untuk menghadapi pesatnya perkembangan bisnis di Indonesia yang dapat dilihat dari semakin beragamnya permintaan pasar yang memicu timbulnya usaha baru untuk memenuhi seluruh kebutuhan dan keinginan masyarakat. Maka dari itu, tidak sedikit pendirian perusahaan korporasi yang memiliki anak-anak perusahaan di dalamnya sehingga bisnis yang sudah ada ataupun bisnis baru harus menyusun strategi untuk bersaing di pasar yang terbagi menjadi 2 tingkatan berbeda di antaranya *business level strategy* dan *corporate level strategy*. Kedua tingkat strategi tersebut akan digunakan sebagai bahan analisa terhadap PT Astra International Tbk yang bergerak di berbagai sektor diantaranya otomotif, alat berat, jasa keuangan, dan lainnya. Metodologi yang diterapkan pada penelitian ini yaitu menggunakan metodologi kualitatif khususnya deskripsi kualitatif. Berdasarkan penelitian ini, ditemukan bahwa penerapan *business level strategy* dan *corporate level strategy* pada PT Astra International Tbk tergolong efektif dan efisien yang didukung dengan penerapan visi misi yang terarah dan sesuai, strategi yang unggul dan tepat sasaran, serta diversifikasi yang terstruktur. Dimana ketiga aspek tersebut secara langsung maupun tidak langsung mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: PT Astra International Tbk; *Business Level Strategy*; *Corporate Level Strategy*; Keunggulan Kompetitif

Abstract

A country will achieve economic growth if it has specialization and is able to compete in the market. In competition, every business needs to create a good strategy in achieving the desired goals, one of which is to create differentiation. This is done to deal with the rapid development of business in Indonesia which can be seen from the increasingly diverse market demands that trigger the emergence of new businesses to meet all the needs and desires of the community. Therefore, there are not a few corporate companies that have subsidiaries in it so that existing businesses or new businesses must develop strategies to compete in the market which is divided into 2 different levels, namely business level strategy and corporate level strategy. These two levels of strategy will be used as material for analysis of PT Astra International Tbk which operates in various sectors including automotive, heavy equipment, financial services, and others. The methodology applied in this study is using a qualitative methodology, especially qualitative descriptions. Based on this research, it was found that the implementation of Business Level Strategy and Corporate Level Strategy at PT Astra International Tbk was classified as effective and efficient which was supported by the implementation of a directed and appropriate vision and mission, superior and targeted strategies, and structured diversification. Where these three aspects are directly or indirectly able to create competitive advantage.

Keywords: *PT Astra International Tbk; Business Level Strategy; Corporate Level Strategy; Competitive Advantage*

Copyright (c) 2023 Alex

✉ Corresponding author :
Email Address : yulfiswandi@gmail.com

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, banyak usaha-usaha yang memengaruhi pertumbuhan ekonomi dalam suatu negara. Globalisasi tidak hanya berhubungan dengan bidang ekonomi, akan tetapi juga pada bidang sosial, politik, dan hubungan internasional (Wolf, 2014). Dari hal tersebut, globalisasi akan menciptakan perubahan dengan cepat (Husynski & Buchanan, 2002). Suatu negara akan mencapai pertumbuhan ekonomi apabila memiliki spesialisasi dalam melakukan produksi barang atau jasa (Smith, 2012). Spesialisasi ini akan terjadi bila terdapat pasar yang luas dalam menampung hasil produksi pada suatu negara dan mampu bersaing di pasar. Setiap perusahaan baik jasa ataupun non jasa harus memiliki strategi bersaing untuk memenangkan persaingan (Porter, 1993; Sitepu, 2005).

Untuk bersaing di pasar, setiap pelaku usaha dapat melakukan analisa pasar terlebih dahulu dengan menggunakan *marketing mix*. Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis lingkungan akan lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukannya (Jauch & Glueck, 1999). Dalam persaingan, setiap pelaku usaha perlu menciptakan strategi yang baik dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi yang dapat dilakukan untuk mampu bersaing di pasar salah satunya berupa menciptakan diferensiasi. Diferensiasi merupakan proses untuk menciptakan hal berbeda yang bernilai dan penting untuk membedakan tawaran perusahaan dengan yang terdapat di pasaran (Kotler, 2005). Perusahaan dapat melakukan diferensiasi tawarannya melalui lima indikator: personalia, citra, produk, pelayanan, dan saluran pemasaran (Kotler, 2001).

Bisnis yang ada di Indonesia sangat berkembang pesat dan dapat dilihat dari semakin beragamnya permintaan pasar. Hal tersebut menandakan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia semakin aktif dalam menjalankan aktivitas bisnisnya dalam memenuhi permintaan pasar. Selain itu, semakin berkembangnya sebuah usaha juga dapat memberikan perubahan terhadap kreativitas dan inovasi dalam perusahaan yang beroperasi. Permintaan pasar yang meningkat memicu timbulnya usaha baru untuk memenuhi seluruh kebutuhan dan keinginan masyarakat. Maka dari itu, tidak sedikit pendirian perusahaan korporasi yang memiliki anak-anak perusahaan didalamnya sehingga bisnis yang sudah ada ataupun bisnis baru harus menyusun strategi untuk bersaing di pasar agar dapat berjalan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan dan mampu bertahan dalam persaingan pasar. Keberhasilan sebuah bisnis yang merupakan tingkat pencapaian tujuan atau hasil perusahaan (Riyanti, 2003) tergantung pada strategi bersaing yang efektif dan efisien dari perusahaan tersebut. Tantangan pada sebuah perusahaan tidak hanya bersumber dari pesaing, akan tetapi perubahan sikap atau perilaku konsumen juga memberi dampak pada keberlangsungan bisnis. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus menetapkan strategi yang tepat dalam menghadapi kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

Menurut (Porter, 1987; Johnson & Scholes, 1993 dalam Feurer & Chaharbaghi, 1995) strategi adalah sebuah sarana penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memberikan arahan kepada perusahaan dalam mencapai visi yang sesuai dengan perubahan pada lingkungan pasar, pemangku kepentingan, dan konsumen. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu dalam mempertahankan kompetensi inti agar dapat meraih keunggulan di pasar (Porter, 1996). Dalam meraih keunggulan ini, perusahaan perlu menetapkan visi yang ingin dicapai dan misi untuk mencapai hal tersebut. Apabila visi sebuah perusahaan telah tercapai maka keberlangsungan hidupnya tetap mampu dipertahankan dan mampu bersaing di pasar pada masa yang akan datang. Dari hal tersebut, dapat dilihat bahwa strategi dapat memberi pengaruh yang signifikan terhadap keberlangsungan perusahaan ke depannya sehingga strategi yang ditetapkan harus dapat berjangka panjang untuk menjamin keberlangsungan sebuah perusahaan. Selain itu, penetapan strategi juga harus melakukan pertimbangan terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan dalam memastikan keefektifan strategi tersebut.

Strategi terbagi menjadi 2 tingkatan berbeda di antaranya *business level strategy* dan *corporate level strategy*. Menurut (Rangkuti, 2008) *business level strategy* ialah strategi yang disusun bagi perusahaan yang memiliki berbagai jenis produk dan akan bersaing pada berbagai tingkatan bisnis. Sedangkan *corporate level strategy* merupakan strategi yang disusun dalam suatu bisnis yang mana perusahaan akan bersaing dengan cara melakukan perubahan terhadap *distinctive competence* menjadi *competitive advantage* (Andrew, 1980). Hal yang perlu dilakukan dalam menyusun strategi korporat adalah dengan mencari tahu keunggulan dalam bersaing yang dimiliki oleh perusahaan dan penempatannya pada unit bisnis yang ada (Porter, 1985). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kedua tingkat strategi yang sebelumnya disebutkan yakni *business level strategy* dan *corporate level strategy* terhadap PT Astra International Tbk yang bergerak di berbagai sektor diantaranya otomotif, alat berat, jasa keuangan, dan lainnya.

METODOLOGI

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada analisis ini merupakan analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif biasanya bersifat deskriptif dan lebih mengarah pada analisa. Penelitian kualitatif merupakan sebuah proses penelitian dalam melakukan pemahaman terkait peristiwa sosial atau manusia dengan penciptaan gambaran secara keseluruhan dan kompleks yang dapat dinyatakan dalam kata-kata, membuat laporan terkait pendapat secara terperinci yang didapatkan dari sumber informan, dan dilaksanakan pada latar yang alamiah (Walidin et al., 2015). Dalam hal ini, dilakukan penilaian dan penelitian terkait kondisi objektif pada PT Astra International Tbk khususnya pada *business level strategy* dan *corporate level strategy* pada strategi bersaingnya.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data pada analisis ini, digunakan teknik data sekunder. Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan untuk maksud selain dari penyelesaian masalah yang sedang dihadapi (Malhotra, 2005). Data sekunder pada penelitian ini merupakan data yang berasal dari studi pustaka, *literature*, dan media *online* sebagai informasi dalam mendukung penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Usaha PT Astra International Tbk

PT Astra International Tbk merupakan sebuah perusahaan dengan skala multinasional yang didirikan pada tahun 1957 dengan nama PT Astra International Inc yang kemudian pada tahun 1990 namanya diubah menjadi PT Astra International Tbk setelah resmi melantai di Bursa Efek Jakarta. Perusahaan ini berpusat di Jakarta dan bergerak dalam bidang perdagangan umum, perindustrian, jasa pertambangan, pengangkutan, pertanian, pembangunan, dan jasa konsultasi, sedangkan ruang lingkup kegiatan utama entitas anak perusahaan meliputi perakitan dan penyaluran mobil, sepeda motor dengan suku cadangnya, penjualan dan penyewaan alat berat, pertambangan dan jasa terkait, pengembangan perkebunan, jasa keuangan, infrastruktur, dan teknologi informasi.

Visi PT Astra International Tbk

Berikut ini merupakan visi dari PT Astra International Tbk:

1. Menjadi salah satu perusahaan dengan pengelolaan terbaik di Asia Pasifik dengan pertumbuhan yang berkelanjutan dan struktur keuangan yang solid.
2. Menjadi perusahaan yang *intelligent* dan *agile* yang berfokus pada karyawan, pelanggan, dan masyarakat.

Berdasarkan visi yang disajikan di atas, dapat dilihat bahwa visi dari PT Astra memuat unsur SMART (*Specific, Measureable, Attainable, Relevant, dan Timebound*). Berikut merupakan analisis SMART dari visi PT Astra Internasional Tbk.

1. Spesifik (*Spesific*)

PT Astra memiliki gambaran akan visi dan tujuan yang jelas dan terarah yakni menjadi perusahaan dengan pengelolaan terbaik (pengelolaan yang dimaksud yakni manajemen akan bisnis terutama manajemen dari korporasi terhadap seluruh entitas anak perusahaannya), pertumbuhan yang bersifat berkelanjutan, dan struktur keuangan yang solid di Asia Pasifik disertai dengan visi menjadi perusahaan yang *intelligent* dan *agile* terutama terhadap pemangku kepentingannya. Dari segi lingkup, PT Astra juga sudah menggambarkan dengan jelas bahwa lingkup pencapaian visinya ialah dalam lingkup Asia Pasifik.

2. Dapat Terukur (*Measureable*)

Visi yang ditetapkan PT Astra memiliki tolak ukur atau indikator yang jelas jika ingin diukur dari segi pencapaiannya. Visi tersebut dapat diukur melalui tolak ukur keuangan yang umumnya tersaji di dalam laporan tahunan dari perusahaan yang umumnya memuat laporan terkait keuangan dan kinerja perusahaan pada periode tersebut. Melalui laporan tahunan tersebut, pemangku kepentingan dapat menilai kinerja dan pencapaian visi dari PT Astra. Laporan tahunan Astra dapat diakses melalui situs BEI (Bursa Efek Indonesia) karena PT Astra merupakan perusahaan terbuka yang sudah melantai di Bursa Efek Indonesia.

3. Dapat Dicapai (*Attainable*)

Visi yang ditetapkan oleh PT Astra merupakan visi yang realistis mengingat kinerja PT Astra berdasarkan data histori menunjukkan

kemampuan dan kapasitas PT Astra dalam mencapai visi-visi tersebut, salah satunya yakni prestasi PT Astra dalam pencapaian produksi unit ke 50 juta pada tahun 2015 yang merupakan prestasi pertama dalam industri sepeda motor di Indonesia bahkan di tingkat ASEAN. Selain itu visi yang ditetapkan tergolong sebagai visi yang realistis karena visi-visi tersebut dapat dicapai melalui penerapan strategi-strategi yang sesuai dan tepat sasaran.

4. Relevan (*Relevant*)

Visi yang ditetapkan oleh PT Astra berfokus pada objektif dari bisnisnya secara keseluruhan dan bersifat jangka panjang serta memuat nilai-nilai dari perusahaan. Seperti visi terkait pengelolaan terbaik relevan dengan industri bisnis Astra yang merupakan korporasi yang membawahi banyak entitas anak perusahaan, sehingga pengelolaan terbaik menjadi esensi penting bagi PT Astra. Visi terkait pertumbuhan yang berkelanjutan dan struktur keuangan yang solid menunjukkan visi PT Astra yang bersifat jangka panjang karena visi tersebut merupakan aspek-aspek yang mendukung kemampuan perusahaan dalam bertahan secara jangka panjang. Perusahaan yang memperhatikan pemangku kepentingan juga relevan dengan tindakan yang diambil oleh PT Astra, salah satunya melalui penyajian informasi yang terintegrasi dari PT Astra kepada pemangku kepentingannya melalui situs resmi dari PT Astra yang memuat seluruh informasi yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan.

5. Waktu Pencapaian (*Time-Bound*)

Visi yang ditetapkan oleh PT Astra tidak menggambarkan dengan jelas kapan waktu tercapainya visi tersebut ataupun tenggat waktu pencapaiannya. Tetapi dari visi yang disajikan tersebut secara tersirat dapat ditelaah bahwa visi PT Astra memiliki sifat jangka waktu *long term* (jangka panjang) yang digambarkan melalui penetapan-penetapan visinya seperti pertumbuhan yang berkelanjutan, struktur keuangan solid, dan lainnya.

Misi PT Astra International Tbk

PT Astra memiliki misi yakni “Sejahtera bersama bangsa dengan memberikan nilai terbaik kepada para pemangku kepentingan”. Berdasarkan misi tersebut, penetapan misi tersebut dapat tergolong efektif karena memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Unik

Misi PT Astra memiliki unsur pembeda yang menunjukkan PT Astra memprioritaskan kepentingan bagi pemangku kepentingan dan peduli terhadap kesejahteraan yang diciptakannya bagi bangsa dan negara terutama dalam aspek ekonomi.

2. Ringkas dan Jelas

Misi yang ditetapkan PT Astra secara ringkas disajikan dan memberikan gambaran yang jelas sehingga makna dari misi tersebut mudah dipahami ataupun diserapi oleh staf perusahaan dan dapat dijalankan serta terealisasi dengan baik, sesuai, dan sinergis.

3. Fleksibel

Di era bisnis yang dinamis ini akan terdapat banyak perubahan maupun perkembangan zaman yang mengiringi setiap prosesnya. Maka dari itu, perusahaan perlu menyesuaikan melalui fleksibilitas. Misi PT Astra

tergolong fleksibel dikarenakan dalam visi tersebut terkandung tujuan berupa “penciptaan nilai terbaik”. Nilai terbaik yang diciptakan oleh perusahaan dapat berubah dan berkembang seiring waktu menyesuaikan dengan perkembangan yang dinamis. Maka dari itu, misi PT Astra tergolong fleksibel karena memungkinkan penyesuaian dan pengembangan dari misinya yang tidak hanya berorientasi pada suatu masa yang tetap saja.

4. *Corporate Culture and Inspiration*

Misi PT Astra juga berhubungan erat dengan budaya dari perusahaan tersebut, karena dengan upaya dalam menyajikan nilai terbaik bagi pemangku kepentingan, tentunya nilai-nilai tersebut perlu ditanamkan terlebih dahulu melalui budaya kerja dari pegawai perusahaan sehingga perusahaan dapat memberikan nilai yang sama kepada pemangku kepentingannya.

Analisis Internal dan Eksternal PT Astra International Tbk Melalui Analisis SWOT Strength (Kekuatan)

Strength atau kekuatan dari PT Astra terdiri dari:

- a. Penciptaan citra, reputasi, dan *brand* yang kuat di mata konsumen maupun pemangku kepentingan.
- b. Kualitas produk yang tinggi dan memenuhi kriteria standar bahkan tergolong unggul.
- c. Distribusi fasilitas yang terkait seperti *service station*, *showroom*, dan *spare part* yang tersebar merata hampir di seluruh kota di Indonesia.
- d. Produk yang ditawarkan beragam dan menawarkan banyak opsi dan pilihan.
- e. Sumber daya yang diberdayakan oleh PT Astra melingkupi sumber daya yang berkualitas dan unggul tidak terkecuali pada sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya.
- f. Dari segi keseluruhan bisnis PT Astra atau korporasi, PT Astra membawahi banyak entitas anak perusahaan dengan masing-masing sektor yang berbeda sehingga melalui diversifikasi yang diciptakannya dapat menciptakan pertumbuhan dan keuntungan bagi perusahaan serta meminimalisir risiko yang berpotensi terjadi.
- g. PT Astra juga menerapkan hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan dan *customer relationship* yang dibangun melalui situs yang dibuatnya untuk mempermudah akses informasi yang dibutuhkan terkait PT Astra.

Weakness (Kelemahan)

Weakness atau kelemahan dari PT Astra terdiri dari:

- a. Dikarenakan produk dari PT Astra memiliki kualitas yang tinggi sehingga harga yang ditawarkan dari produknya juga tergolong tinggi.
- b. Promosi yang ditawarkan oleh tergolong terbatas dan kurang atraktif

Opportunities (Peluang)

Opportunities atau peluang dari PT Astra memuat:

- a. Pertumbuhan ekonomi terutama dalam sektor industri motor dan otomotif lainnya yang merupakan salah satu sektor utama dari PT Astra yaitu otomotif yang berkembang pesat dan tinggi menjadi peluang bagi PT Astra.
- b. Tren dan kebutuhan pasar masyarakat akan produk PT Astra berupa kendaraan motor dan otomotif lainnya.
- c. Peluang dalam mengeksport produk maupun komponen bagian dari PT Astra ke negara lain.
- d. Kepercayaan dan *brand image* yang telah dibangun oleh PT Astra di persepsi masyarakat terhadap produknya.
- e. Populasi penduduk Indonesia yang tinggi sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi mobilitas dan tingkat kebutuhan akan sarana dari mobilitas tersebut yakni transportasi.

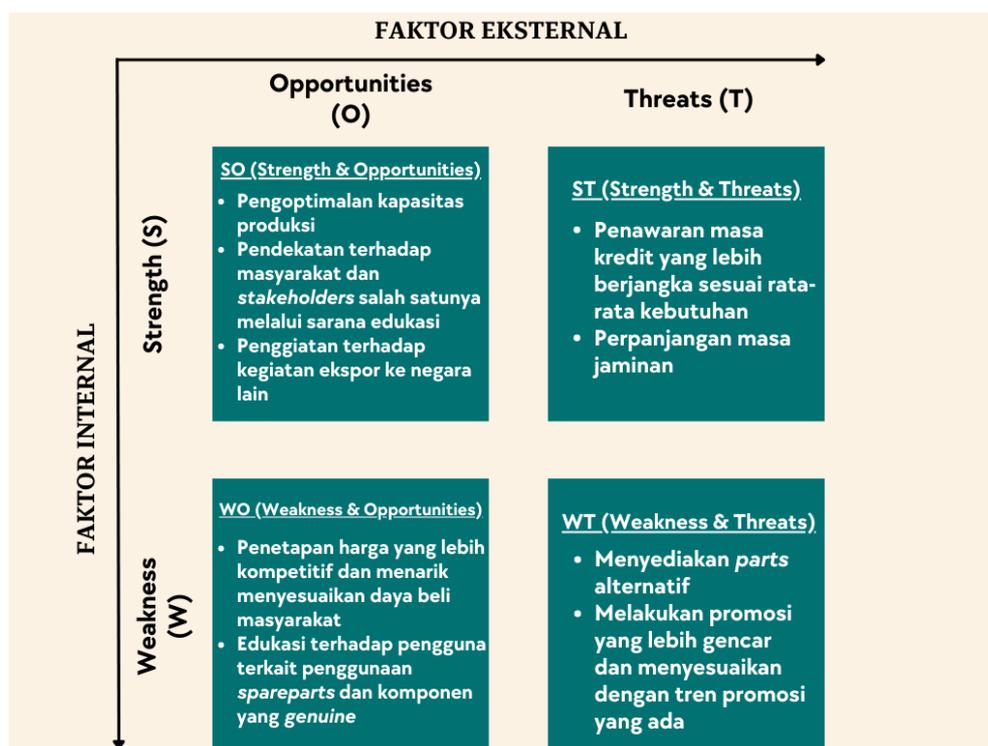
Threats (Ancaman)

Threats atau ancaman dari PT Astra terdiri dari:

- a. Sektor ataupun bidang usaha dari PT Astra tergolong sebagai sektor yang cukup sensitif dan mudah terpengaruh terhadap kondisi ekonomi yang terjadi sehingga krisis ekonomi menjadi salah satu ancamannya.
- b. Fluktuasi nilai tukar Rupiah menjadi ancaman bagi PT Astra karena dalam proses bisnis Astra terutama dalam proses impor dan ekspor, nilai tukar Rupiah memegang peranan penting terhadap transaksi yang dihasilkan dalam proses tersebut.
- c. Daya beli masyarakat yang rendah ataupun dalam kondisi kurang baik
- d. Persaingan produk PT Astra yang ketat, dikarenakan PT Astra bergerak diberbagai sektor yang kompetitif salah satunya sektor otomotif yang memiliki persaingan ketat karena perusahaan disektor industri ini cukup banyak dan populer di Indonesia.

Matriks SWOT

Melalui analisis SWOT yang telah disajikan sebelumnya, maka diperoleh strategi-strategi yang dapat diterapkan dalam merespon kondisi dari integrasi pada setiap poin dan unsur dari SWOT yang diperoleh dari hasil analisis PT Astra.



Gambar 1. Analisis Matriks SWOT pada PT Astra International Tbk

Business Level Strategy

Business level strategy umumnya berbicara terkait bagaimana suatu perusahaan mampu bersaing dalam pasar maupun industrinya. Maka dari itu, keunggulan yang diciptakan melalui strategi kompetitif menjadi esensi penting dalam *business level strategy*.

Analisis Strategic Competitiveness dari PT Astra International Tbk

Strategic competitiveness yang diciptakan oleh PT Astra dikembangkan dengan menerapkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan atau *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*. Strategi ini melibatkan beberapa area fungsi strategi, adapun analisis dari setiap fungsi strategi yang diterapkan meliputi:

1. Positioning Strategies

Positioning strategies dari PT Astra berfokus pada penciptaan citra, reputasi, dan *branding* dari produk dan *brand* PT Astra dengan berupaya dalam menciptakan produk yang unggul dan kompetitif, misalnya dalam sektor otomotif, PT Astra berupaya dalam menciptakan produk yang memiliki teknologi tinggi, variasi yang lebih beragam, penciptaan *brand global* yang lebih unggul dan terpercaya, serta strategi lainnya yang menguntungkan bagi kedua belah pihak terutama bagi pelanggan seperti inovasi produk yang irit bahan bakar. Strategi ini berupaya untuk menciptakan persepsi dan *brand image* yang positif di benak konsumen terkait PT Astra. PT Astra juga mem-*branding* perusahaannya sebagai perusahaan yang peduli dengan pemangku kepentingan, hal tersebut dapat dilihat dari visi dan misinya serta penyaluran informasi dan transparansi melalui situs resminya yang secara tidak langsung dapat menciptakan *customer relationship* dan menciptakan *branding* yang positif di benak konsumen.

2. *Promotion Strategies*

Strategi promosi yang diterapkan oleh PT Astra secara garis besar terdiri dari strategi promosi melalui sarana periklanan seperti spanduk, baliho, poster, brosur, radio, dan media surat kabar. PT Astra juga menerapkan strategi promosi melalui sosial media seperti melalui Instagram, pemasaran tersebut secara tidak langsung juga berdampak terhadap penciptaan *branding* dari PT Astra. Strategi promosi lainnya yang diterapkan oleh PT Astra seperti promosi penjualan melalui pengadaan kegiatan dan pemberian kupon yang dapat menarik atensi dari masyarakat, strategi publisitas untuk *branding* dan citra serta membangun hubungan yang baik dengan masyarakat serta pemangku kepentingan, serta strategi promosi *personal selling*.

3. *Distribution Strategies*

Distribution strategies yang diciptakan PT Astra berfokus pada penempatan dan pengalokasian fasilitas dan sarana, seperti bengkel resmi, *showroom*, gerai komponen bagian seperti *sparepart*, dan fasilitas maupun sarana lainnya yang tersebar cukup merata di seluruh wilayah Indonesia sehingga fasilitas dan sarana ini dapat mudah dijangkau oleh semua pelanggan dan dapat menciptakan kepuasan pelanggan serta minat yang lebih tinggi terhadap PT Astra.

4. *Global Strategies*

Global strategies difokuskan pada pengembangan kegiatan ekspor dari produksi PT Astra. Berdasarkan data Asosiasi Industri Kendaraan Sepeda Motor Indonesia (AISI) PT Astra telah melakukan ekspor ke sejumlah negara-negara Asia hingga ke benua Eropa dan Brasil. Salah satu *global strategies* yang diterapkan oleh PT Astra yakni kerja sama dengan sejumlah unit perusahaan otomotif dari luar negeri seperti salah satunya dengan Honda Motor Company, Ltd yang merupakan perusahaan otomotif ternama di Jepang. PT Astra bekerja sama dengan perusahaan tersebut sebagai *dealer*.

5. *Pricing Strategies*

Pricing strategies dari PT Astra berfokus terhadap penciptaan harga yang menyesuaikan dengan kualitasnya sehingga harga produknya cenderung tergolong lebih mahal ataupun cukup tinggi. Tetapi secara tidak langsung PT Astra menunjukkan kepemimpinannya harganya di pasar yang mewakili mutu yang dijamin oleh produknya. Strategi ini dapat dibuktikan dengan peningkatan *market share* dari penjualan sepeda motor dari PT Astra di Indonesia.

Berdasarkan hasil studi kasus (Mahesa et al., 2019) pada PT Astra Daihatsu Lampung, berikut merupakan beberapa strategi bisnis PT Astra dalam menciptakan *competitive advantage*.

1. *Cost Advantage*

PT Astra mengembangkan dan memfokuskan strategi ini dengan mengedepankan dan menekankan efisiensi biaya yang dikeluarkan seperti biaya promosi, biaya tenaga kerja, serta biaya lainnya.

2. *Differentiation Advantage*

Strategi diferensiasi pada PT Astra difokuskan pada aspek yang meliputi diferensiasi terhadap produk, kualitas pelayanan, serta melalui reputasi *brand*.

3. *Marketing Advantage*

Marketing advantage yang diciptakan oleh PT Astra terdiri dan berpacu pada penjualan, distribusi, dan *brand awareness*.

Dari hasil analisis strategi bisnis yang diterapkan oleh PT Astra Internasional Tbk yang telah disebutkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *strategic competitiveness* yang diterapkan oleh PT Astra beracu pada *integrated cost leadership and differentiation*. Karena PT Astra berupaya dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui penciptaan dan orientasi harga yang menunjukkan kepemimpinannya di pasar, harga tersebut juga tidak semata-mata hanya dianggap "mahal" dipersepsi masyarakat. PT Astra berhasil menciptakan persepsi bagi konsumen bahwa kepemimpinan harga tersebut menunjukkan dan menjamin kualitas dan mutu dari produk PT Astra. Selain berfokus pada orientasi harga, PT Astra juga berfokus terhadap pengembangan strategi diferensiasi, hal tersebut dapat dinilai dari upaya PT Astra dalam menciptakan keunggulan melalui diferensiasi *brand*, distribusi, keunggulan produk seperti mutu atau kualitas, serta variasi dari produk, disertai dengan strategi lainnya. Strategi-strategi yang telah disebutkan sebelumnya menjadi penopang bagi PT Astra dalam menciptakan *strategic competitiveness* yang berdampak terhadap kinerja, kapabilitas, dan kemampuan PT Astra dalam bersaing, bertumbuh, dan berkembang di pasarnya.

Dinamika Kompetitif: *Slow/Fast/Standard Cycle*

Berdasarkan hasil analisis terhadap PT Astra International Tbk terutama dalam sektor otomotifnya, PT Astra tergolong sebagai perusahaan dengan *standard cycle market*, di mana keunggulan kompetitif yang diciptakan perusahaan cukup terlindungi dan cukup sulit diimitasi. Tetapi perusahaan harus beroperasi dengan hati-hati dan melihat pasar secara luas untuk menyesuaikan strategi, inovasi, dan tren yang di pasar sehingga PT Astra dapat menciptakan, mempertahankan, dan mengembangkan keunggulan kompetitifnya.

Five Forces Competition Model

Berikut merupakan analisis *Five Forces Competition Model* terhadap Astra Group:

1. *Threat of New Entrants*

Di bidang otomotif, hambatan masuk bagi pesaing baru rendah sebab saat ini sedang maraknya penggunaan mobil listrik membuka peluang lebih besar bagi pebisnis generasi Z yang melek teknologi untuk masuk ke bidang otomotif dengan sistem industri 4.0 dan bersaing dengan PT Astra Internasional Tbk. Di bidang jasa keuangan, hambatan masuk bagi pesaing baru rendah, sebab asuransi yang ditawarkan Astra dapat dengan mudah ditawarkan oleh pesaing baru.

Di bidang alat berat, hambatan masuk bagi pesaing baru tinggi, sebab banyak pesaing impor alat berat dan menawarkan harga yang lebih rendah dari buatan dalam negeri. Di bidang agribisnis, hambatan masuk bagi pesaing baru adalah tinggi sebab banyak pesaing besar yang sudah menguasai pasar. Di bidang infrastruktur dan logistik, hambatan masuk bagi pesaing baru adalah tinggi sebab harus menghadirkan inovasi dan menciptakan nilai unggul yang berbeda supaya bisa bertahan dalam persaingan. Di bidang teknologi informasi, hambatan masuk bagi pesaing baru adalah rendah karena setiap perusahaan dapat memulai dan

mengembangkan bisnis telekomunikasi dengan mudah. Di bidang properti, hambatan masuk bagi pesaing baru adalah tinggi karena persaingan yang ketat.

2. *Bargaining Power of Suppliers*

PT Astra Internasional memiliki pemasok yang berbeda-beda dalam mendistribusikan mobil, yakni brand Toyota, Daihatsu, Isuzu, Honda, Pigeot, BMW, sampai ke alat berat seperti UD Trucks. Hal ini menunjukkan kedudukan tawar-menawar pemasok di PT Astra International tidak kuat, memiliki kebergantungan yang rendah, serta hanya memberikan ancaman rendah bagi Astra Group, sebab mudah digantikan oleh pemasok yang lain.

3. *Bargaining Power of Buyers/ Consumers*

Kekuatan tawar-menawar oleh pelanggan PT Astra Internasional Tbk rendah sebab konsentrasi pasar pelanggan Astra sangat meluas di berbagai kalangan dalam jumlah yang cukup banyak. Adapun faktor lain berupa sensitivitas harga yakni harga produk Astra terjangkau bagi pelanggannya, keunikan dan kualitas tinggi dari produk yang ditawarkan, serta memberikan keuntungan bagi pelanggan berupa risiko perbaikan dan kerusakan yang kecil sehingga posisi tawar menawar pelanggan tidak terlalu memengaruhi atau rendah bagi Astra.

4. *Threat of Substitute Products*

Produk substitusi bagi Astra adalah tinggi sebab adanya kemunculan mobil listrik saat ini yang akan masuk ke Indonesia dapat menggantikan produk mobil konvensional yang ditawarkan Astra. Namun, saat ini anak perusahaan Astra, PT Astra Otoparts Tbk (AUTO) sedang mempersiapkan bisnis *spareparts* untuk mobil listrik sehingga memungkinkan produk *spareparts* mobil listrik Astra di Indonesia belum memiliki ancaman produk substitusi. Di luar mobil listrik, substitusi produk komponen/ *spareparts* mobil konvensional AUTO juga memiliki ancaman tinggi sebab memiliki kompetitor lain yang menjual komponen yang sama seperti PT Selamat Sempurna Tbk (SMSM) dan PT Indo Kordsa Tbk (BRAM).

5. *Competitive Rivalry Within the Industry*

Di bidang otomotif di Indonesia, PT Astra Internasional hanya memiliki satu kompetitor utama yakni PT Indomobil Sukses Internasional Tbk. Keduanya memiliki kompetitif bisnis yang tinggi dan intens sebab keduanya bekerja di bidang yang sama yakni sebagai distributor penjualan kendaraan dan keduanya mendominasi pasar Indonesia. Namun, meskipun keadaan kompetitor di industri otomotif kompetitif dan sangat kuat, tetapi PT Astra Internasional Tbk tetap mendominasi pasar kendaraan yakni sebesar 51%.

Corporate Level Strategy

Corporate Level Strategy berhubungan erat dengan level dari diversifikasi dari suatu korporasi. Berikut hasil analisis *corporate level strategy* yang diterapkan oleh Astra Group

Levels of Diversification

Astra Group tergolong sebagai perusahaan korporasi yang menerapkan level diversifikasi menengah ke atas (*moderate to high levels of diversification*). Adapun rincian dari sumber pendapatan Astra Group bisa dilihat dari gambar berikut yang menunjukkan rincian terkait portofolio pendapatan Astra Group pada tahun 2022, sebanyak 40,16% pendapatannya berasal dari sektor utamanya yakni sektor otomotif, sebanyak 41,01% berasal dari sektor alat berat dan pertambangan, sektor jasa keuangan sebesar 8,75%, sektor agribisnis sebesar 7,24%, sektor infrastruktur sebesar 2,62%, sektor teknologi informasi sebesar 0,96%, properti sebesar 0,37%, serta bagian lainnya yang dieliminasi sebesar -1,25%.



Gambar 2. Rincian Portofolio Pendapatan Astra Group Tahun 2022

Level diversifikasi Astra Group tergolong menengah ke atas dikarenakan dapat dilihat bahwa sektor utama dan dominan dari Astra Group yakni otomotif menghasilkan pendapatan kurang dari 70%, tepatnya sebesar 40,16% dari seluruh portofolio pendapatan Astra Group.

Diversifikasi Astra Group termasuk kategori terkait berhubungan (*related linked*), spesifiknya yakni kategori *mixed related and unrelated* dimana setiap segmen dan sektor usaha dari Astra Group terdapat sebagian yang memiliki keterkaitan bidang pada masing-masing sektor tetapi terdapat juga sektor yang sama sekali tidak memiliki hubungan di antaranya. Astra Group memiliki anak perusahaan di bidang yang berbeda yang terkait, seperti contohnya bidang otomotif meliputi perakitan dan penyaluran mobil, serta sepeda dengan suku cadangnya berkaitan dengan perusahaan induk PT Astra Internasional Tbk yakni distribusi mobil. Kemudian sektor lainnya seperti, jasa keuangan, alat berat, pertambangan, konstruksi, dan energi, agribisnis, infrastruktur dan logistik, teknologi informasi, dan properti.

Reason for Diversification

Alasan diversifikasi Astra Group dikarenakan keinginannya untuk memperluas industri portofolio aset pada sektor sektor yang strategis dan menciptakan profitabilitas perusahaan yang berkelanjutan, di mana strategi diversifikasi lebih lanjut ditujukan untuk meningkatkan penjualan, memaksimalkan

potensi pertumbuhan ekonomi Indonesia, dan memperluas usaha yang selanjutnya menjadi perluasan produk baru dari PT Astra Internasional Tbk.

SIMPULAN

Dalam menjalankan sebuah usaha, perusahaan harus mampu mempertahankan kompetensi dalam meraih keunggulan di pasar. Dalam meraih keunggulan tersebut perusahaan dapat melakukan analisa diferensiasi dimana bertujuan untuk menciptakan nilai yang berbeda dengan perusahaan di pasaran. Selain itu, penetapan strategi juga merupakan salah satu faktor pertimbangan dalam memastikan keefektifan strategi yaitu *business level strategy* dan *corporate level strategy*. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa Astra Group tergolong sebagai perusahaan korporasi yang menerapkan level diversifikasi menengah ke atas hal itu dikarenakan bahwa sektor utama dari Astra Group jenis otomotif menghasilkan pendapatan sebesar 40,16% dari seluruh portofolio pendapatan Astra Group. Diversifikasi Astra Group termasuk kategori terkait berhubungan (*related linked*), spesifiknya kategori *mixed related and unrelated* dimana setiap segmen dan sektor usaha dari Astra Group terdapat sebagian yang memiliki keterkaitan bidang pada masing-masing sektor tetapi terdapat juga sektor yang sama sekali tidak memiliki hubungan di antaranya.

Referensi:

- Adnan, M., Yulindawati, & Fernandi, M. (2022). Pengaruh Ekspor dan Impor terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Provinsi Aceh. *JIBES: Jurnal Ilmiah Basis Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 1-17.
- Datta, Y. (2010). A Critique of Porter's Cost Leadership and Differentiation Strategies. *Chinese Business Review*, 9(4), 37-51.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33-54.
- Grant, R. M., & Jordan, J. (2015). *Foundations of Strategy* (2nd Ed). Wiley.
- Herfita, D., Widyastuti, T., & Gustari, I. (2017). Analisis Strategi Bisnis pada PT Gancia Citra Rasa. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 369-383.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization* (12th Ed). Cengage Learning.
- Irmawati, Lituhayu, D., & Maesaroh. (2013). Perencanaan Strategi Pengembangan Pariwisata di Karaton Kasunanan Surakarta Hadiningrat. *Journal of Public Policy and Management Review*, 2(1), 1-9.
- Kolina, N., & Mustamu, R. H. (2013). Analisis Deskriptif Strategi Bersaing pada Perusahaan Manufaktur Plastik. *Agora*, 1(1), 106-118.
- Lini, Z. Z. (2018). *Analisis Pengaruh Globalisasi Ekonomi, Globalisasi Sosial dan Globalisasi Politik terhadap Tingkat Pengangguran di ASEAN Tahun 2000-2015*.
- Mahesa, F. R., Rismayani, R., & Romadhon, R. (2019). Analisis Strategi Bisnis dalam Peningkatan Competitive Advantage pada Astra Daihatsu Lampung (Studi kasus PT Astra Daihatsu Lampung). *eProceedings of Management*, 6(2), 2205-2211.
- Mulyana, A. E., Gumilar, A., & Hadiani, D. (2022). Analisis Toserba Yola Rancah dengan Menggunakan Model Porter's Five Forces. *Jurnal Ilmiah ADBIS (Administrasi Bisnis)*, 7(1), 18-25.
- Novianto, E. (2019). *Manajemen Strategis* (1st Ed). Deepublish.
- Ong, I. A. (2013). Analisa Pengaruh Strategi Diferensiasi, Citra Merek, Kualitas Produk dan Harga terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan di Cincao Station Grand City, Surabaya. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 1(2), 1-11.

- Prakoso, J. P. (2022). *Astra Honda Motor Ekspor Motor ke Eropa hingga Brasil, Ini Tantangannya*. Bisnis.Com. <https://otomotif.bisnis.com/read/20220804/273/1562767/astra-honda-motor-ekspor-motor-ke-eropa-hingga-brasil-ini-tantangannya#:~:text=%E2%80%9CKami%20mengekspor%20ke%20negara%2Dnegara,yang%20diekspor%20sebanyak%20346.547%20unit>
- Pratama, R. H., Djastuti, I. (2015). Analisis Pengaruh Diferensiasi Produk, Kualitas Pelayanan, dan Citra Merek terhadap Keputusan Konsumen Menggunakan Jasa Perbankan Syariah (Studi Kasus pada Bank Syariah Mandiri Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 12(1), 90-99.
- Rhamdani, A. U. (2015). *Strategi Promosi pada PT. Astra Internasional Tbk. Honda Cabang Yogyakarta*.
- Sartika, D. (2022). *Strategi Ampuh untuk Mengembangkan Bisnis dengan Metode SMART Goals*. Businessstech Hashmicro. [https://www.hashmicro.com/id/blog/metode-smart/#:~:text=Menurut%20Doran%2C%20definisi%20metode%20SMART,tersedia\)%3B%20serta%20Time-related](https://www.hashmicro.com/id/blog/metode-smart/#:~:text=Menurut%20Doran%2C%20definisi%20metode%20SMART,tersedia)%3B%20serta%20Time-related)
- Sendouw, S. N., & Soepeno, D. (2018). Strategi Promosi dan Saluran Distribusi yang Efektif Guna Meningkatkan Volume Penjualan pada PT. Astra internasional Tbk. Daihatsu Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(3), 1088-1097.
- Siregar, I. F., Rasyad, R., & Onasis, D. (2021). Pengaruh Pemahaman Ilmu Akuntansi dan Pengalaman Usaha terhadap Keberhasilan Bisnis Bagi Pelaku Usaha Mikro Menengah Muda di Kota Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 4(1), 47-56.
- Sulistiani, D. (2014). Analisis SWOT Sebagai Strategi Perusahaan dalam Memenangkan Persaingan Bisnis. *el-Qudwah*, 10.
- Sumawidjaja, R. N. (2017). Strategi PT. Astra Honda Motor dalam Mempertahankan Keunggulan Kompetitif Secara Berkelanjutan. *Jurnal Indonesia Membangun*, 16(2), 14-25.
- Surepi, L., Rahmat, A., & Julita, R. (2021). Peranan Administrasi Bisnis dalam Strategi Pengembangan Usaha. *Jurnal Aghniya*, 4(1), 1-10.
- Suryadi, D. (2012). Pentingnya Visi dan Misi dalam Mengelola Suatu Usaha. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 9(15), 17-35.
- Tjoe, T. F., & Sarjono, H. (2010). Strategi Bisnis pada PT CTL dengan Pendekatan Metode TOWS. *Binus Business Review*, 1(2), 434-447.
- Uçmak, F., & Arslan, C. (2012). The Impact of Competition Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M. Porter. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1037-1046.
- Wikipedia. (2023). *Astra International*. Wikipedia. https://id.wikipedia.org/wiki/Astra_International
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis* (1st Ed). Andi Offset.
- Zulbiadi. (2018). *Inilah Profil Perusahaan ASII - Astra International (Visi&Misi, Pemilik, Harga Saham Dll)*. Analis.Co.Id. <https://analisis.co.id/asii-astra-international.html#:~:text=Visi%20Dan%20Misi%20PT%20Astra%20International%20Tbk.&text=Menjadi%20salah%20satu%20perusahaan%20dengan,solid%2C%20kepuasan%20pelanggan%20dan%20efisiensi>