

ANALISIS STRATEGI DIVERSIFIKASI BISNIS (STUDI KASUS PT SUN STAR MOTOR GROUP)

Edon Ramdani

Dosen Universitas Pamulang

edon_ramdani@yahoo.com

Abstract

To realize the vision and mission of PT Sun Motor Group to be the leading company and to create stakeholders value, it needs the right strategy for the company to grow and compete in the long term (competitive sustainable advantage).

As a part of the automotive players in Indonesia, PT Sun Motor Group determined to become a major player in the automotive industry, but with the development of business world PT Sun Motor Group deems it necessary to enter the field of another industry that have a very good growth rate and then entering the property and hotels industry.

This paper aims to analyze the strategy implemented and already appropriate strategy to support business growth of PT Sun Motor Group.

Based on the results of the analysis that has been done can be concluded that the strategy has been implemented is quite appropriate and proven to enhance shareholder value. However, in line with the development of the business world, the influence of macro and micro economics, then it must continually evaluate this strategy to adapt the growth of business and to continue to enhance shareholder value.

Keywords: Strategy, Strategy Evaluation, Competitive, Porter's Five Competitive Models, Attractive, Grand Strategy Matrix.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ketika pertama kali menjalankan usaha, biasanya suatu perusahaan hanya bergerak di satu bidang usaha (bisnis tunggal) serta melayani pasar tertentu saja. Sejalan dengan perkembangan bisnis dan usaha, manajemen dihadapkan pada pilihan untuk memilih dan memutuskan strategi apa yang baik untuk diterapkan dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan sendiri.

Selanjutnya perusahaan akan dihadapkan pada suatu pilihan strategi pengembangan usaha. Strategi pengembangan usaha tersebut dapat berupa strategi; Strategi Integrasi (integrasi kedepan, kebelakang dan horisontal), Strategi-strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk),

Strategi Diversifikasi (terkait dan tidak terkait) dan Strategi Defensif (Penciutan, Divestasi dan Likuidasi).

Pilihan strategi diversifikasi biasanya dilakukan oleh perusahaan berdasarkan pertimbangan tertentu, diantaranya:

- a. Perusahaan merasakan profit dan pertumbuhan perusahaan mulai menurun.
- b. Mengurangi resiko investasi, dengan melakukan strategi bisnis pada beberapa bidang usaha maka resiko kerugian dapat diperkecil (dibagi).
- c. Memperkuat keunggulan bersaing terhadap kompetitor.

Diversifikasi dapat dilakukan oleh perusahaan dengan melakukan pengembangan usaha sesuai rantai nilai dari bisnis yang dijalankannya saat ini (*vertical integration*) baik ke hulu ataupun ke hilir bisnis. Diversifikasi dapat dilakukan pada bisnis yang masih berhubungan dengan bisnis saat ini (*related diversification*) atau pada bisnis yang tidak berhubungan (*unrelated diversification*). Masing-masing pilihan model diversifikasi tersebut mempunyai kelebihan dan kekurangan yang dapat berbeda-beda bagi tiap perusahaan dan tergantung pada kondisi perusahaan tersebut. Berbagai kajian dan pendapat para penyusun strategi masih memperdebatkan apakah diversifikasi dapat memberi manfaat atau justru memberikan dampak negatif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah:

Sudah tepatkah strategi diversifikasi yang diterapkan dan dijalankan oleh PT Sun Star Motor Group yang merupakan salah satu contoh perusahaan multinasional.

2. Konsep Strategi

Penulis akan mengulas teori-teori yang melandasi penelitian dilakukan. Pembahasan dimulai dari pembahasan mengenai pengertian strategi, manajemen strategi secara umum, kemudian dilanjutkan dengan membahas berbagai strategi yang dapat diterapkan pada perusahaan.

2.1 Manajemen Strategi

Tujuan dari perusahaan adalah meningkatkan nilai bagi para pemegang saham dan membangun kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Guna mencapai tujuan tersebut, suatu perusahaan harus memiliki rencana strategis yang baik agar dapat bersaing dan sukses. Sangat penting bagi manajemen dalam menformulasikan strategi, termasuk dalam memutuskan untuk fokus kepada bisnis inti atau melakukan diversifikasi usaha kedalam industri yang berhubungan/terkait atau kepada industri yang tidak berhubungan/tak terkait dengan industri yang dijalankan saat ini. Berikut salah satu pendapat mengenai definisi manajemen strategi:

“*Manajemen Strategis* dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. (David, 2009)”.

2.2 Tahapan Manajemen strategi

Proses manajemen strategi melalui tiga tahapan, yaitu perumusan, penerapan strategi, dan penilaian strategi (David. 2009)

2.2.1 Perumusan Strategi

Perumusan strategi meliputi penetapan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2.2.2 Penerapan Strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

2.2.3 Evaluasi Strategi

Penilaian strategi merupakan tahap akhir dari manajemen strategis. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah:

1. Peninjauan berulang atas faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini.
2. Pengukuran kinerja.
3. Pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti! Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda.

Ketika suatu organisasi tidak tahu kemana arah tujuannya, maka akan sampai kepada tempat/hasil yang tidak diinginkan

2.3 Strategi

Strategi suatu perusahaan adalah tindakan atas rencana manajemen dalam menjalankan bisnis dan pekerjaan.

2.3.1 Definisi Strategi

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan atau *joint venture* (David.2009)

2.3.2 Tingkatan Strategi

Pada diversifikasi, perusahaan multibisnis dimana strategi dari beberapa bisnis harus dikelola, tugas untuk membuat strategi meliputi empat tingkatan dari strategi. Setiap tingkatan meliputi keseluruhan dari berbagai tingkatan strategi; Tingkat korporasi, tingkat bisnis, tingkat fungsional .

2.4 Pilihan Strategi

Strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan suatu perusahaan dikelompokkan menjadi beberapa tindakan strategi seperti: integrasi kedepan,

integrasi kebelakang, integrasi horizontal, penetrasian pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi terkait, diversifikasi tidak terkait, penciutan/pengurangan, divestasi, dan likuidasi.

“Perencanaan strategis melibatkan pilihan-pilihan yang menempatkan sumber daya dalam risiko” dan *trade-off* yang mengorbankan peluang” (Hansen and Smith. 2003).

2.4.1 Strategi Diversifikasi

Terdapat dua jenis strategi diversifikasi, yaitu: diversifikasi terkait (*related diversification*) dan diversifikasi tak terkait (*unrelated diversification*). Bisnis dikatakan terkait ketika memiliki kesesuaian rantai nilai yang strategis dan lintas bisnis sehingga bernilai secara kompetitif. Sementara bisnis dikatakan tidak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak terdapat hubungan lintas bisnis yang bernilai kompetitif.

2.4.2 Pengertian Diversifikasi

Menurut Pawaskar (1999), diversifikasi suatu perusahaan, baik dengan ekspansi internal atau eksternal, intinya merupakan suatu pertumbuhan perusahaan. Pendapat lain menurut Pawaskar (1999), perusahaan yang diversifikasi dapat dikatakan perusahaan yang memiliki operasi lebih dari satu industri.

2.4.3 Alasan Diversifikasi

Selama bisnis yang digeluti perusahaan mampu menghasilkan keuntungan yang baik dan mampu meningkatkan nilai perusahaan, tidak ada alasan yang mendesak untuk melakukan diversifikasi. Namun menjalankan bisnis tunggal bukanlah tanpa resiko. Ketika kemajuan teknologi mampu menciptakan produk alternatif, beralihnya persepsi konsumen, industri yang sangat kompetitif akan menjadi tidak atraktif dan menguntungkan, maka prospek pertumbuhan perusahaan akan melemah. Kondisi tersebut menjadi pertimbangan bagi manajemen untuk melakukan ekspansi ke bisnis lain, dengan tujuan untuk menyebar dan mengurangi risiko kerugian.

3. Strategi Diversifikasi PT Sun Star Motor Group

PT Sun Star Motor Group adalah perusahaan yang awalnya bergerak dalam pembiayaan kendaraan. Pertumbuhan ekonomi mendorong naiknya kebutuhan akan kendaraan bermotor. Masyarakat membutuhkan pembiayaan kendaraan bermotor dengan bunga yang bersaing dan prosedur yang mudah dan kemudian perusahaan menangkap peluang tersebut dengan memperluas jaringan bisnisnya dibidang jasa keuangan dan leasing melalui PT Sunindo Parama Finance. Disusul dengan melengkapi jaringan bisnisnya dibidang penyewaan kendaraan melalui PT Sun Rent Car.

Selain melakukan ekspansi bisnisnya di industri otomotif, PT Sun Star Motor Group juga melakukan diversifikasi usahanya dengan merambah kebidang usaha lain yakni ke bisnis properti dan perhotelan (*unrelated diversification*), maka berdirilah perumahan Citra Sun garden di Semarang dan Yogyakarta serta

Citra Gading di Serang Banten. Sementara pada industri perhotelan melalui kerjasama, diantaranya dengan Novotel Group maka berdirilah beberapa hotel seperti; Novotel-Solo, Novotel-Semarang, Grand Mercure-Yogyakarta dan Hotel Ibis-Solo..

3.1. Divisi Bisnis PT Sun Star Motor Group

3.1.1 Otomotif

Bisnis dealer mobil merupakan bisnis inti (*core business*) PT Sun Star Motor Group. Berawal pada tahun 1987 sebagai agen Mitsubishi, kemudian berkembang dengan menjadi dealer dari berbagai merek lain, diantaranya Suzuki, Nissan, Chevrolet dan Toyota. Sampai saat ini PT Sun Star Motor Group telah menjadi agen dari tujuh merek mobil dengan lima puluh tiga cabang dealer diberbagai kota di Indonesia. Selain menjadi dealer mobil, PT Sun Star Motor Group juga menjadi dealer sepeda motor dengan merek Suzuki dan memiliki tiga puluh tujuh cabang dealer. Sukses sebagai dealer mobil dan motor, kemudian memutuskan untuk memasuki bisnis keagenan dan melalui kerjasama dengan produsen kendaraan berat merek MAN dari Jerman didirikanlah PT Putera Sumber Sumatera sebagai ATPM kendaraan MAN di Indonesia.

3.1.2 Jasa Keuangan

Pertumbuhan ekonomi mendorong naiknya kebutuhan akan kendaraan bermotor. Masyarakat menginginkan kredit kendaraan bermotor dengan prosedur lebih mudah dan bunga lebih bersaing. PT Sun Star Motor Group segera menangkap peluang tersebut dengan memperluas bisnisnya di bidang jasa keuangan dan leasing melalui PT Sunindo Parama Finance yang mulai beroperasi pada bulan Desember 1992.

3.1.3. Penyewaan Kendaraan

Kebutuhan akan kendaraan, terutama untuk kendaraan operasional semakin hari semakin meningkat. Sementara itu, biaya yang dibutuhkan untuk investasi mobil semakin tinggi. Biaya tersebut belum termasuk untuk perawatan dan pemeliharaan. Kendala tersebut banyak dialami oleh banyak perusahaan dan PT Sun Star Motor Group menangkap peluang untuk mendirikan perusahaan layanan penyewaan kendaraan. Kemudian didirikan PT Sun Rent Car yang didukung oleh jaringan *after sales service* oleh seluruh dealer-dealer PT Sun Star Motor Group yang tersebar di seluruh Indonesia.

3.1.4. Hotel dan Properti

Ekspansi bisnis merambah pula kebidang properti dan perhotelan (*unrelated diversification*). Tahun 1996 Hotel Novotel di jantung kota Solo didirikan dan resmi beroperasi dengan 141 kamar. Selanjutnya, di bulan Mei 2004 Hotel Grand Mercure-yogyakarta diresmikan. Hotel yang merupakan sebuah gedung antik yang dibangun pada tahun 1800-an, direnovasi menjadi hotel bintang 4 *plus* dengan tetap mempertahankan keaslanya. Berikutnya Hotel Novotel Semarang dengan 178 kamar resmi beroperasi pada tahun 2005. Menyusul

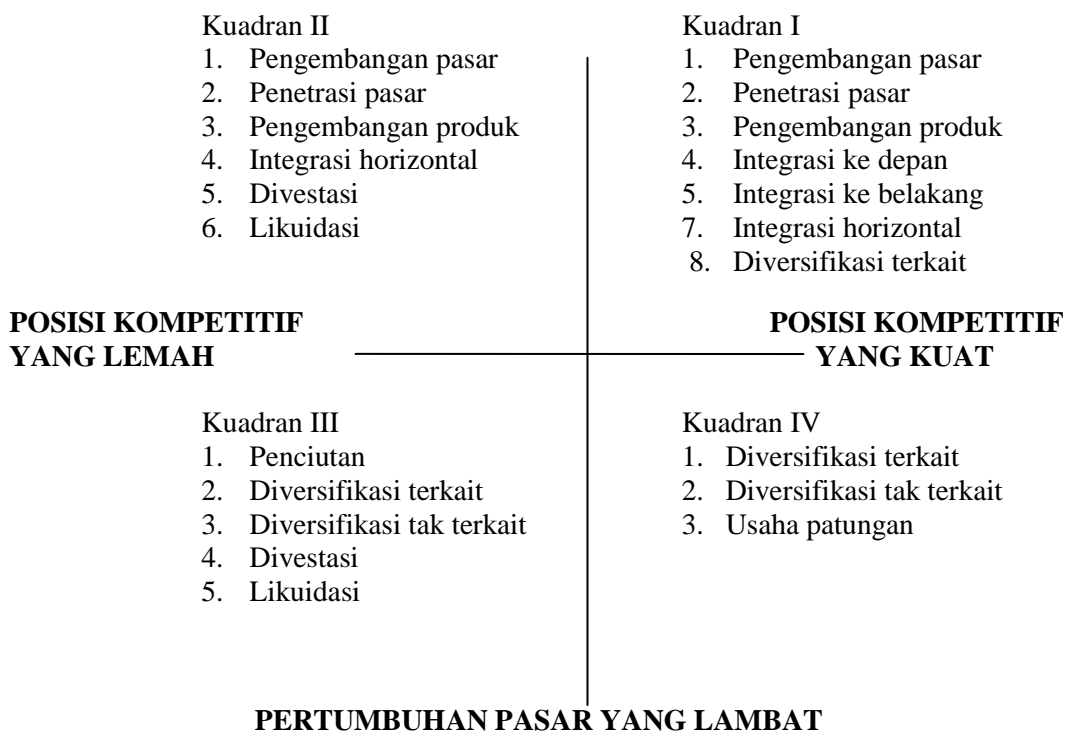
kesuksesan 3 hotel sebelumnya, hotel Ibis Solo resmi dibuka dan mulai beroperasi pada bulan Agustus 2008.

Selain hotel, pasar condotel tak luput dilirik pula oleh PT Sun Star Motor Group yang diwujudkan dengan berdirinya Solo Paragon Mal dan Solo Paragon Hotel & Residence, dan kemudian dilanjutkan dengan proyek Sun Heritage Condotel di daerah Kuta Bali. Setelah sukses dengan penjualan condotel di Solo dan Bali, PT Sun Star Motor Group melirik pasar condotel di Yogyakarta dengan mendirikan proyek Sun Premira Condotel & Residence. Dibidang properti/perumahan bermitra dengan Ciputra Group mendirikan dan memasarkan perumahan Citra Sun Garden di Bukit Sari-Semarang dan Yogyakarta. Selain Citra Sun Garden perumahan yang telah dikembangkan pada awal bisnis adalah perumahan Citra Gading-Serang. Pada bidang perumahan dan properti telah pula dipasarkan ruko-ruko maupun pergudangan yang dipasarkan sendiri.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas strategi diversifikasi bisnis PT Sun Star Motor Group. Untuk menganalisis kompetitif industri otomotif, maka akan dilakukan penelitian dengan menggunakan analisis *Porter's five forces model*. Sementara untuk menganalisis aktraktifitas yang digeluti PT Sun Star Motor Group, akan dilakukan analisis dengan menggunakan analisis Matrik Strategi Besar.

PERTUMBUHAN PASAR YANG CEPAT



Sumber: Strategic Management Konsep (David. 2009)
Gambar 4.1 Matrik Strategi Besar

4.1 Analisis Model Lima Kekuatan Porter

Di industri otomotif yang merupakan bisnis inti PT Sun Star Motor Group berdasarkan data penjualan memiliki pertumbuhan yang sangat pesat terutama setelah periode krisis moneter akhir tahun 1990-an. Melalui analisis lima kekuatan Porter terhadap industri otomotif dapat disimpulkan sebagai berikut:

Persaingan Antar Perusahaan

Tingginya pertumbuhan industri otomotif di Indonesia, mendorong para pemain di industri ini untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar. Salah satu strategi yang dijalankan adalah dengan membuka dealer-dealer baru, baik di daerah yang sudah dimasuki maupun ke daerah-daerah baru yang memiliki potensi penjualan. Persaingan antar dealer sangat kuat sesama tidak hanya sesama merek namun juga dengan dealer-dealer yang menjual merek lain seperti: Toyota, Daihatsu, Suzuki, Honda, Nissan dan berbagai merek lainnya.

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Aktratifitas industri otomotif yang sangat positif, menarik banyak pebisnis menanamkan modalnya dengan membuka dealer. Banyaknya merek yang bermain di Indonesia, memberikan peluang bagi pemodal untuk bekerja sama mendirikan dealer. Menurut data Gaikindo terdapat tiga puluh tiga produsen mobil yang bermain dipasar otomotif Indonesia.

Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Tingginya pertumbuhan penjualan kendaraan di Indonesia tidak dibarengi dengan peningkatan luas jalan yang memadai. Semakin banyaknya kendaraan sementara di satu sisi peningkatan ruas jalan yang terbatas, memicu timbulnya kemacetan/stagnasi pergerakan kendaraan diberbagai kota besar di Indonesia. Kemacetan yang semakin bertambah, mendorong pemerintah untuk menerapkan alternatif transportasi massal yang terintegrasi.

Daya Tawar Pemasok

Sebagai dealer, PT Sun Star Motor Group sangat tergantung kepada para distributor (Agen Tunggal Pemegang Merek). Kenaikan permintaan pasar tanpa diimbangi dengan kemampuan distributor dalam memasok kendaraan akan menyebabkan kehilangan pasar (*loss market*). Untuk mengurangi resiko ketergantungan terhadap satu merek, maka PT Sun Star Motor Group menjadi dealer dari berbagai merek seperti; Mitsubishi, Chevrolet, Nissan, Suzuki dan Toyota dikendaraan roda empat serta Suzuki dikendaraan roda dua..

Daya Tawar Konsumen

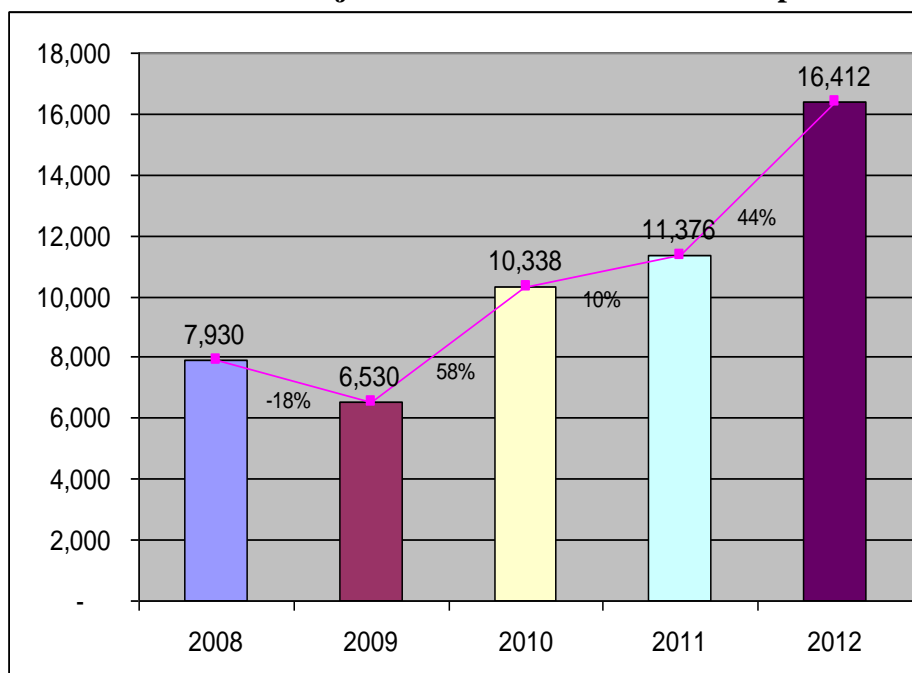
Beragamnya merek kendaraan dengan masing-masing produk yang ditawarkan, memberikan alternatif pilihan bagi konsumen. Sehingga pada posisi ini konsumen memiliki daya tawar yang tinggi terhadap suatu produk. Dengan daya tawar konsumen yang tinggi, persaingan antar merek dalam memasarkan produknya semakin ketat.

4.2 Analisis Kemenarikan Industri

4.2.1 Analisis Industri Otomotif

Berdasarkan data dari Gaikindo (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia) pertumbuhan penjualan kendaraan roda empat mengalami peningkatan yang sangat pesat. Setelah periode krisis moneter tahun 1998 laju pertumbuhan penjualan mengalami kenaikan rata-rata diatas angka 10% pertahun. Pada tahun 2010 penjualan kendaraan roda empat di Indonesia menebus angka 765 ribu unit dan kemudian meningkat menjadi 900 ribu unit pada tahun 2011 yang lalu atau naik 17%. Penjualan diatas angka 700 ribu unit tersebut merupakan rekor bagi Indonesia, dimana penjualan tertinggi sebelumnya terjadi pada tahun 2005 yaitu 523 ribu unit.

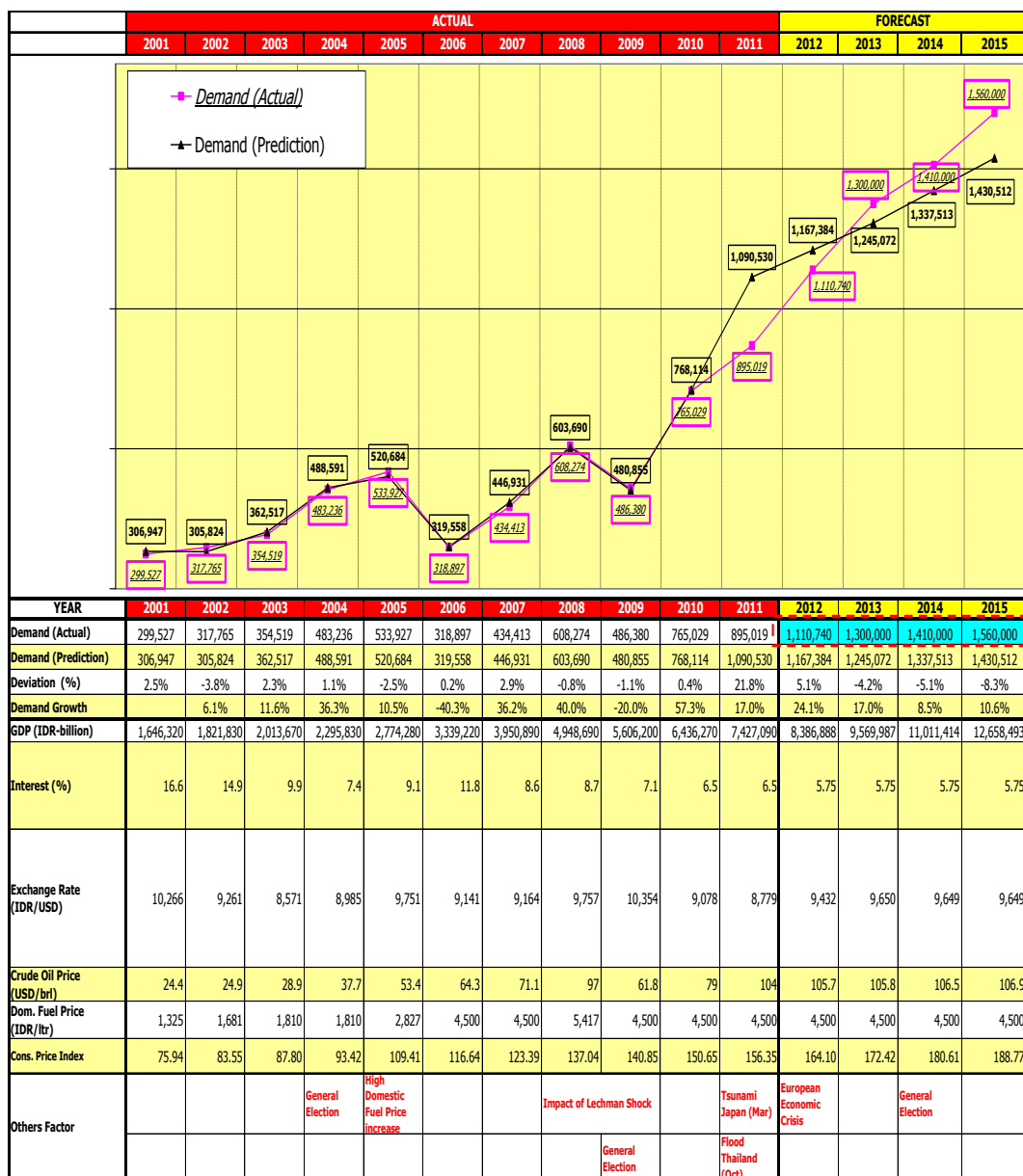
Tabel Pertumbuhan Penjualan PT Sun Star Motor Group



Sumber: Marketing Division PT KTB (2012)

Tabel 4.2 Grafik Penjualan PT Sun Star Motor Group untuk Kendaraan Roda Empat Merek Mitsubishi

Tabel pertumbuhan industri Otomotif



Sumber: Marketing Division PT KTB (2012)

Tabel 4.3 Pertumbuhan Penjualan Kendaraan Roda Empat di Indonesia

PT Sun Star Motor Group sebagai salah satu pemain utama di industri otomotif juga menikmati kenaikan penjualan kendaraan.. Pada tahun 2010 penjualan meningkat 58% atau diatas industri yang 57,2% dan pada tahun 2012 meningkat sekitar 44% dibanding tahun 2011.

Berdasarkan analisis matriks strategi besar, industri otomotif dan unit bisnis otomotif PT Sun Star Motor Group berada pada posisi strategis yang sempurna atau berada pada Kuadran I. Berdasarkan analisis matrik strategi besar, maka apa yang telah dilakukan manajemen saat ini sudah cukup tepat. Dimana perusahaan-perusahaan pada kuadran pertama sebaiknya melakukan konsentrasi

pada pasar dengan melakukan strategi; penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk.

4.2.2 Analisis Kemerarikan Industri Properti

Pilihan manajemen PT Sun Star Motor Group untuk memasuki industri properti dan perhotelan bukanlah tanpa dasar dan pertimbangan yang matang.. Penjualan unit rumah dari berbagai segmen pada tahun 2011 mengalami peningkatan yang sangat baik yakni 26,4% jika dibanding tahun 2010 dan diprediksi pada tahun 2012 akan meningkat sebesar kurang lebih 10%, begitu pula dengan nilai transaksi yang terealisasi; pada tahun 2011 meningkat menjadi 53,1% dari tahun 2010 dan pada tahun 2012 diprediksi akan meningkat kurang lebih 14 %.

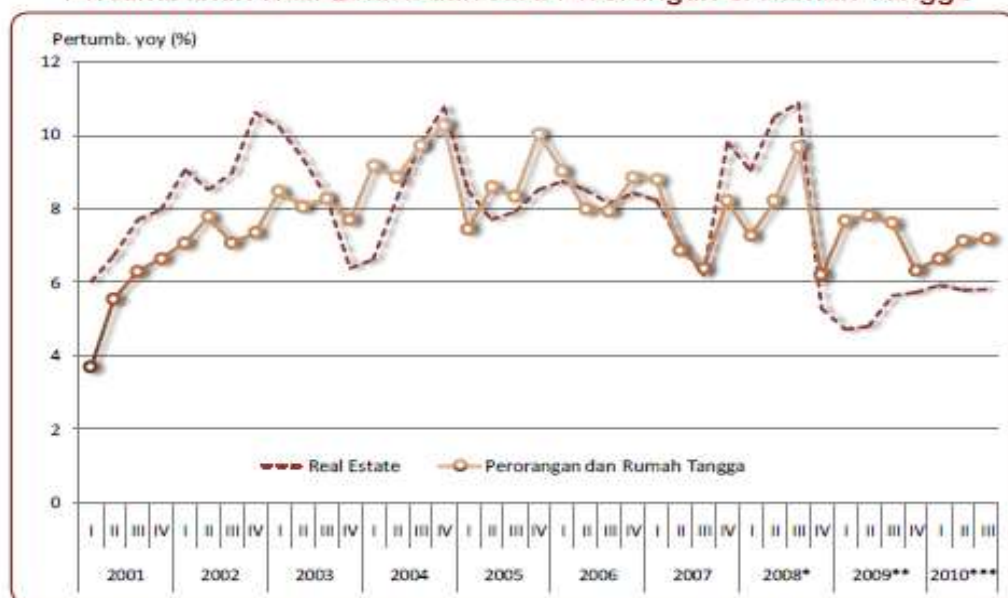
Sejak tahun 2002, pertumbuhan penjualan perumahan terutama untuk katagori real estate berada diatas angka 6%. Pertumbuhan diatas angka 6% tersebut cukup stabil hingga tahun-tahun berikutnya. Berdasarkan analisis matrik strategi besar maka pertumbuhan industri perumahan yang berada diatas angka 5% menggambarkan bahwa industri properti berada pada posisi strategi yang sempurna. Dengan rata-rata pertumbuhan diatas 6% maka industri tersebut dapat dikatakan menarik untuk dimasuki yang diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Rekapitulasi Penjualan Rumah dan Nilai Transaksi Pasar
Perumahan Nasional Tahun 2010-2011 dan prediksi tahun 2012

Segmentasi Harga	Penjualan Rumah Baru (unit)			Nilai Transaksi (Rp. miliar)			% Kenaikan			
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	Unit Penjualan		Nilai Transaksi	
							2011	2012P	2011	2012P
RSH Segmen Bawah (< Rp.70 Juta)	128,700	130,000	150,000	8,315	9,100	11,250	1.0%	15.4%	9.4%	23.6%
Rumah Menengah Bawah (Rp.71 Juta - Rp.200 Juta)	60,000	85,000	86,700	6,286	9,529	10,497	41.7%	2.0%	51.6%	10.2%
Rumah Menengah-Menengah (Rp.201 Juta -Rp.500Juta)	38,000	70,000	70,000	9,642	19,004	20,524	84.2%	0.0%	97.1%	8.0%
Rumah Menengah Atas (Rp. 501 Juta - Rp1.000 Juta)	13,400	18,000	19,800	5,733	8,241	9,790	34.3%	10.0%	43.7%	18.8%
Rumah Besar dan Mewah (>Rp. 1000 Juta)	3,328	4,800	5,200	2,664	4,111	4,810	44.2%	8.3%	54.3%	17.0%
Total	243,428	307,800	331,700	32,640	49,985	56,871	26.4%	7.8%	53.1%	13.8%

Tabel 4.4 Pertumbuhan dan Prediksi Penjualan Rumah, dan Nilai Transaksi Pasar

Pertumbuhan *Real Estate* dan Jasa Perorangan & Rumah Tangga



Sumber : BPS

Tabel 4.5 Pertumbuhan Real Estate

4.2.3 Analisis Kemerairikan Industri Perhotelan

Berdasarkan data yang didapat dari Biro Pusat Statistik, industri perhotelan menunjukkan pertumbuhan yang sangat positif dari tahun ketahun. Pertumbuhan GDP industri rata-rata berada diatas angka 10% setiap tahunnya, begitu juga dengan tingkat pertumbuhan jumlah hotel rata-rata berada diatas angka 9% per tahun dengan perbandingan pertumbuhan dari tahun 2007 sampai dengan dengan 2011.

Index Pertumbuhan Industri Perhotelan

Keterangan	2007	Growth	2008	Growth	2009	Growth	2010	Growth	2011
GDP Industri	17,320	9.12%	18,900	9.96%	20,782	14.89%	23,877	10.16%	26,302
Jumlah Hotel	1,045	11.87%	1,169	6.07%	1,240	5.32%	1,306	14.01%	1,489
Tingkat Hunian	55%	-5.45%	52%	1.92%	53%	3.77%	55%	3.64%	57%

Sumber: bps.go.id

Tabel 4.6 Pertumbuhan Industri Perhotelan

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini disusun dengan tujuan untuk menganalisis strategi diversifikasi yang diterapkan PT Sun Star Motor Group, Sudah tepatkah strategi tersebut dijalankan dalam meningkatkan nilai perusahaan sehingga mampu meningkatkan kinerja dan daya saing (*sustainable competitive advantage*) dalam mencapai sasaran jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka analisis terhadap strategi-strategi tersebut memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis kompetitif dengan menggunakan Model Lima Kekuatan Porter, memberikan kesimpulan:
 - A. Persaingan antar perusahaan di Industri Otomotif sangat ketat, beragam merek dengan jaringan dealernya berusaha meningkatkan penjualan dan pangsa pasar, kondisi ini menuntut perusahaan untuk terus aktif menciptakan strategi pemasaran baru untuk menarik konsumen..
 - B. Pertumbuhan penjualan yang positif dengan rata-rata pertumbuhan diatas 10% menggambarkan bahwa industri otomotif sangat atraktif. Prediksi berbagai analisis dan ATPM di industri otomotif, bahwa penjualan pada tahun-tahun kedepan masing akan mengalami kenaikan diatas 10%.
 - C. Potensi produk pengganti pada industri otomotif kendaraan roda empat cukup kuat. Pertumbuhan jumlah penduduk disertai mobilitas orang yang tidak terbatas, membutuhkan transportasi massal yang memadai..
 - D. Daya tawar pemasok sangat kuat bagi dealer-dealer PT Sun Star Motor Group. Tanpa dukungan pemasok (ATPM) yang kuat, potensi kehilangan penjualan sangat tinggi.
 - E. Daya tawar konsumen, banyaknya merek kendaraan yang ditawarkan dan cukup adanya produk-produk pengganti menjadikan daya tawar konsumen cukup kuat di industri otomotif.
2. Analisis industri berdasarkan matrik strategi besar (*Grand Strategy Matrix*) memberikan kesimpulan bahwa karakteristik pada industri otomotif, yang merupakan bisnis inti perusahaan memiliki potensi pertumbuhan penjualan sangat prospektif, hal ini dapat terlihat dari tingkat pertumbuhan industri tersebut yang berada diatas angka 10% setiap tahunnya (pertumbuhan diatas 5% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat).
3. Strategi diversifikasi terkait dilakukan PT Sun Star Motor Group dengan mendirikan /menjadi agen tunggal kendaraan berat merek MAN dari Jerman. Memanfaatkan keahlian dan keunggulan kompetitif yang dimilikinya dibidang penjualan kendaraan (*dealer*) maka PT Sun Star Motor Group bekerjasama dengan prosuden kendaraan berat MAN dengan menjadi ATPM di Indonesia. Hal ini menjawab sangat ketergantungannya dealer terhadap pasokan unit kendaraan dari ATPM sehingga PT Sun Star Motor Group memutuskan berkecimpung dibisnis ATPM kendaraan.

Strategi diversifikasi terkait juga dilakukan dengan mendirikan perusahaan pembiayaan PT Sun Parama Finance, perusahaan penyewaan kendaraan PT Sun Rent Car dan menjadi dealer sepeda motor, dengan memanfaatkan kecocokan strategi pada pemasaran/penjualan, distribusi dan administrasi.

4. Strategi diversifikasi tak terkait dilakukan dengan memasuki industri properti dan perhotelan. Pertimbangan memasuki kedua industri tersebut adalah, potensi pertumbuhan yang sangat baik, dengan pertumbuhan tahunan diatas 6%. Dengan pertumbuhan berada diatas 6% pertahun maka berdasarkan analisis matrik strategi besar kedua industri tersebut memiliki pertumbuhan yang cukup atraktif. Melakukan strategi diversifikasi tak terkait dengan memasuki industri yang memiliki pertumbuhan yang sangat baik tersebut, merupakan suatu keputusan yang tepat dilakukan.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap strategi-strategi PT Sun Star Motor Group dimana analisis tersebut menggunakan pendekatan matrik strategi besar, maka strategi yang dijalankan saat ini cukup baik untuk diteruskan dengan pertimbangan bahwa industri-industri yang digeluti perusahaan terutama industri otomotif, properti dan perhotelan berada pada posisi strategi yang sempurna, artinya industri-industri tersebut memiliki tingkat pertumbuhan yang sangat baik, dengan tingkat pertumbuhan diatas 5%.

Terkait penerapan strategi ada beberapa hal yang perlu menjadi pertimbangan, diantaranya:

1. Evaluasi terhadap strategi yang dijalankan harus terus dilakukan, sejalan dengan perkembangan dan tantangan bisnis tidak selalu satu industri berada pada posisi yang sempurna dengan tingkat pertumbuhan yang selalu meningkat (positif). Ketatnya persaingan yang ada dan ditambah dengan masuknya pemain-pemain baru pada industri yang digeluti, perubahan presensi konsumen, regulasi pemerintah dan faktor-faktor lain dapat mempengaruhi kinerja suatu industri.
2. Kebijakan perusahaan untuk memasuki beragam industri demi menangkap peluang dan potensi yang ada pada masing-masing industri, disatu sisi dapat meningkatkan nilai perusahaan maupun menyebar resiko bisnis keberagam industri tersebut, namun akan lebih bijak jika perusahaan dapat memilih untuk fokus ke beberapa industri tertentu saja yang memang memiliki pertumbuhan yang sangat baik dan mampu meningkatkan nilai perusahaan secara signifikan.
3. Dengan memasuki beragam industri maka dibutuhkan sumber daya (modal) yang tidak sedikit. Manajemen harus dengan bijak menentukan prioritas-prioritas utama kaitannya dengan penggunaan sumber daya modal tersebut, melalui analisis yang mendalam mengenai tantangan dan potensi masing-masing industri.
4. Pengembangan sumber daya manusia yang berkesinambungan juga merupakan faktor penting guna mengoptimalkan inovasi-inovasi dan kreatifitas untuk mendukung strategi yang dijalankan. Alih teknologi dan keahlian pada industri properti dan perhotelan menjadi penting, sehingga

PT Sun Star Motor Group mampu mendirikan hotel atau perumahan dengan merek sendiri yang diharapkan akan semakin meningkatkan nilai perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Besanko, David., Dranove, David., Shanley Mark., & Schaefer, Scott. (2010). *Economics of Strategy* (5th ed.). John Wiley & Son (Asia) Pte Ltd.
- BPS, (2012). Pariwisata, Jumlah Akomodasi, Rata-rata Pekerja dan Jumlah Tamu Per-hari menurut provinsi 2007-2011, *Biro Pusat Statistik*. Retrieved from www.bps.go.id.
- Damciwar, Averus (1997). Strategi Diversifikasi Usaha Jasa Konstruksi (Studi Kasus Pada PT.X). *Tesis Universitas Indonesia Fakultas Ekonomi, Abstract*. Retrieved from <http://lontar.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=90550&lokasi=lokal>
- David, Fred R. (2009). *Strategic Management and Consep* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gaikindo. (2012). Domestic Auto Market & Exim By Category Jan-Dec 2012, *Gaikindo*. Retrieved from www.Gaikindo.go.id.
- GuruRumah. (2012, January 25). Bisnis Properti 2012 : 'Hanya' Tumbuh atau Bakal Booming? *Property Investment, Indonesia Property Listing Market News, Homes Sale Indonesia | Rumah.com* Retrieved from <http://forum.kompas.com/properti/62914-bisnis-properti-2012-hanya-tumbuh-atau-bakal-booming.html>.
- Ferrell, O.C., Hirt, Geoffrey A., & Ferrell, Linda. (2009). *Business A Changing World* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Harto, Puji (2005). Kebijakan Diversifikasi Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja: Studi Empiris Pada Perusahaan Publik Di Indonesia. *Tesis Universitas Diponegoro, Abstract 297-307*.
- Market Analysis Department, Demand and Forecast 2012~2015. (2012, November 19). Marketing Division, *PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors*.
- Sitompul, Aswan Maruli (2002). Analisis Strategi Manajemen Industri Otomotif Indonesia Dalam Mengantisipasi Krisis Ekonomi. *Tesis Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana*, 16-18, 42-46.
- Sun Motor Group. (2012, February 21). *Sun Motor Group Stepping Forward*. Retrieved from <http://www.sunmotor.com/index.php?m=text&a=1>
- Terry, Goerge R., & Rue, Leslie W. (2009). *Principles of Management*. Dow Jones-Irwin.
- Thompson, Arthur A, Jr., & Strickland III,A.J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases* (11th ed.). Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Thompson, Arthur A, Jr., Strickland III,A.J., & Gamble, John E. (2010). *Crafting and Executing Strategy* (17th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.