

ABSTRAK

Setelah pemerintah mencabut hak monopoli Pertamina di pasar pelumas pada tahun 2001 dan dibukanya keran impor pelumas asing maka banyak bermunculan merek pelumas asing yang masuk ke pasar nasional dan peta persaingan perdagangan pelumas di Indonesia mengalami perubahan besar. Badan usaha dituntut untuk memiliki strategi bersaing yang tepat agar dapat mencapai keunggulan bersaing dalam suatu industri. Strategi ini bertujuan untuk menentukan posisi dalam industri sehingga badan usaha dapat bertahan dalam persaingan. Menurut Porter (1998) ada 3 macam strategi generik untuk mencapai keunggulan bersaing yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Sebelum menentukan strategi bersaing yang tepat, badan usaha dagang hendaknya mengetahui karakteristik pasar agar tujuan badan usaha dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Badan usaha menentukan keunggulan bersaing dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap keberhasilannya. Faktor tersebut dikenal dengan *Key success factor (KSF)*. *Key success factor* adalah informasi non finansial yang dapat membantu badan usaha untuk menentukan strategi yang tepat. Identifikasi terhadap faktor tersebut menggunakan kerangka Grant (1995) yaitu dengan melakukan analisis pelanggan dan permintaan serta analisis persaingan.

Atkinson (1997) mengkategorikan *Key success factor* menjadi 3 macam yaitu *cost*, *quality* dan *service*. *Key success factor* dapat berubah seiring dengan perubahan lingkungan, persaingan serta kebutuhan internal badan usaha itu sendiri. Oleh karena itu manajer harus menyesuaikan variabel – variabel *Key success factor* yang dimiliki agar selalu relevan dengan perubahan yang terjadi.

Penelitian ini dilakukan pada PT “X” yang bertindak sebagai distributor pelumas merek Petronas untuk segmen industri dan kendaraan niaga pada area Jawa Timur. Selama ini PT “X” hanya berfokus pada perolehan laba. Supaya dapat bertahan dalam persaingan, PT “X” mengutamakan harga produk yang lebih rendah daripada pesaing sekelas (kualitas sama). Untuk mencapai tujuan tersebut, maka strategi yang digunakan PT “X” adalah *cost leadership* yaitu dengan melakukan efisiensi biaya yang dapat menghasilkan harga jual yang rendah. PT “X” tidak menyadari bahwa perolehan laba tidak dapat menjamin bahwa badan usaha akan mencapai kesuksesan dalam jangka panjang. PT “X” perlu memperhatikan faktor non finansial dengan cara mengidentifikasi *Key success factor* yang dimilikinya dan selalu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.