

## ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PT. GADING SAKTI MOTOR

Alvin Franklin Ezar dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: alvinfranklin91@yahoo.com ; ranytaa@peter.petra.ac.id

**Abstrak-** Pemahaman terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan memainkan peran yang besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Dengan memahami lingkungan internal, perusahaan dapat mengetahui keunggulan dan kelemahannya. Sedangkan pemahaman terhadap lingkungan eksternal bermanfaat bagi perusahaan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi PT. Gading Sakti Motor untuk memformulasikan strategi bersaing yang didasarkan pada lingkungan internal dan eksternalnya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi bersaing yang sesuai digunakan pada PT. Gading Sakti Motor.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Prosedur pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif, sedangkan uji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber.

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis SWOT menunjukkan strategi bersaing yang sesuai untuk PT. Gading Sakti Motor adalah strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan adalah penambahan jumlah tenaga penjualan, promosi penjualan secara ekstensif, atau meningkatkan upaya-upaya pemasaran. Sedangkan strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan fasilitas pelayanan, merekrut teknisi berpengalaman, menambah varian di masing-masing jenis produk, dan menjalin hubungan baik dengan pihak leasing.

**Kata Kunci:** Lingkungan internal, Lingkungan eksternal, Strategi bersaing, Analisis SWOT

### I. PENDAHULUAN

Permintaan masyarakat terhadap sepeda motor terus mengalami peningkatan, karena itu AISI (Asosiasi Industri Sepeda Motor di Indonesia) menargetkan pertumbuhan penjualan sepeda motor pada 2014 sekitar lima persen. Hingga akhir Desember 2013, penjualan sepeda motor diperkirakan sebesar 7,7 juta unit. Angka itu dipastikan akan tercapai. Sebab, hingga akhir November 2013, penjualan sudah mencapai 7,2 juta unit. Dengan perkiraan pencapaian 7,7 juta unit itu, berarti penjualan sepeda motor di Tanah Air tumbuh 10 persen. Hal ini memberikan peluang bagi para produsen sepeda motor untuk melakukan inovasi dari produk yang dihasilkannya. Setiap produsen selalu memproduksi sepeda motor dengan desain-desain yang ter baru sesuai dengan keinginan konsumen

Berdasarkan catatan Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), sejak Januari hingga November 2013, total penjualan sepeda motor nasional sebanyak 7.218.606 unit. Dari jumlah itu, tiga besar posisi teratas masih

dipegang Honda dengan penjualan 4.357.660 unit atau meraih pangsa pasar 60,3%. Tempat kedua diisi Yamaha dengan penjualan 2.332.190 unit (pangsa pasar 32,3%), dan posisi ketiga dipegang Suzuki dengan penjualan 374.413 unit (5,1%) (*Penjualan Motor Tahun 2013*, 2013). Setelah sempat menjadi *market leader* penjualan sepeda motor di tahun 2007, Yamaha kembali berada dibawah Honda dalam hal penjualan sepeda motor untuk tahun 2013.

Salah satu perusahaan di Jawa Timur yang bergerak pada industri otomotif di bidang penjualan sepeda motor adalah PT. Gading Sakti Motor. PT. Gading Sakti Motor yang terletak di pulau Madura tepatnya kota Pamekasan merupakan dealer sepeda motor merek Yamaha yang berdiri tahun 2008. PT. Gading Sakti Motor adalah *authorized dealer* yaitu dealer resmi yang melayani penjualan sepeda motor, *service*, atau pemeliharaan serta penjualan *spare part* (suku cadang orisinal) sepeda motor merek Yamaha.

PT. Gading Sakti Motor tidak hanya menjalankan usaha penjualan sepeda motor merek Yamaha, namun juga memiliki layanan perbaikan dan penjualan *spare part* sepeda motor Yamaha. PT. Gading Sakti Motor merupakan perusahaan keluarga yang pengelolaannya dipegang langsung oleh pihak keluarga. Pemilik sekaligus pendiri perusahaan adalah Jhony Wijaya, sedangkan yang menjadi manajer dealer yang bertugas mengelola perusahaan adalah Robert Wijaya yang merupakan adik kandung dari pemilik perusahaan. Menurut Susanto (2005, p.1) perusahaan keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia usaha. Selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai andil yang signifikan bagi pendapatan negara.

Di Indonesia, berdasarkan data yang dicatat oleh Biro Pusat Statistik menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki kontribusi sebesar 82,44% dari PDB baik yang dihasilkan oleh perusahaan menengah maupun perusahaan kecil (Wibowo, Wresti, dan Wibisono, 2006, p.38). Dengan demikian, peranan perusahaan keluarga sebagai aset negara memegang peranan yang signifikan bagi perkembangan ekonomi.

Dibandingkan perusahaan publik, perusahaan keluarga pada umumnya cenderung memiliki sudut pandang jangka panjang terhadap bisnisnya. Hal ini agak berbeda dengan perusahaan publik yang bertumpu pada pertimbangan-pertimbangan jangka pendek karena terkait dengan fluktuasi saham.

Pemimpin dalam perusahaan keluarga mungkin memiliki pandangan yang berbeda dibandingkan karyawan, pelanggan, komunitas, maupun stakeholders penting produk mereka. Memiliki nama dan produk membuat para pemimpin bisnis keluarga lebih sadar terhadap posisi mereka dalam komunitas, yang mendorong mereka untuk menjaga reputasi mereka (*The Jakarta Consulting Group*,

2011). Oleh karena itu, mengelola sebuah perusahaan keluarga tidaklah mudah karena dalam mengelola perusahaan keluarga, seringkali semangat keluarga menentukan nilai, norma, dan sikap yang berlaku dalam budaya organisasi perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan tergantung dari kondisi internal perusahaan. Selain pengelolaan internal perusahaan yang baik, lingkungan eksternal juga memainkan peran yang besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan (Griffin dan Ebert, 2010, p.28). Oleh karena itu, manajemen PT. Gading Sakti Motor harus memahami lingkungan eksternal perusahaan secara lengkap dan akurat, selanjutnya berusaha untuk beroperasi dan bersaing didalamnya. Dilihat dari lingkungan eksternal perusahaan, menunjukkan keberadaan Jembatan Suramadu menyebabkan usaha penjualan sepeda motor yang dijalankan PT. Gading Sakti Motor memiliki prospek yang cerah. Hal ini dikarenakan Jembatan Suramadu akan memudahkan masyarakat dalam berpergian ke Pulau Jawa melalui jalan darat dan untuk menempuh perjalanan darat, masyarakat membutuhkan sarana transportasi seperti sepeda motor.

Berdasarkan kajian Departemen PU, dampak dari jembatan Suramadu tahun 2006-2035 dapat meningkatkan pertumbuhan PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) di 4 Kabupaten di Madura. Semakin lancarnya transportasi ternyata akan meningkatkan kegiatan ekonomi yang selanjutnya akan meningkatkan pertumbuhan. *Income* per kapita merupakan salah satu indikator untuk mengukur tingkat kesejahteraan masyarakat. Pertumbuhan per kapita Bangkalan diperkirakan akan bertambah sebanyak 93,63%, Pamekasan (48,68%), Sampang (42,57%) dan Sumenep (20,03%) (Rubiyantoro, 2009). Dengan demikian diperkirakan pertumbuhan per kapita masyarakat di kota Pamekasan sebesar 48,68% setelah adanya jembatan Suramadu. Kenaikan per kapita masyarakat di kota Pamekasan akan menyebabkan meningkatnya daya beli masyarakat, sehingga merupakan peluang bagi perusahaan dalam memasarkan produk sepeda motor.

Banyaknya pesaing dalam usaha penjualan motor di Madura baik antar sesama dealer Yamaha maupun dengan dealer merek lain menyebabkan persaingan yang ketat. Beberapa dealer motor Yamaha yang ada di Pulau Madura yang menjadi pesaing diantaranya adalah CV. Trisakti Motor, PT. Akor Motor, CV. Prima Motor, CV. Mandiri Motor. Sedangkan merek lain yang menjadi pesaing diantaranya PT. Mustika Motor, CV Anugrah Jaya, Sinar Baru Jaya.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat ini, pengelola perusahaan harus memiliki langkah-langkah yang dapat membawa perusahaan memenangkan persaingan terutama mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan seperti kemampuan bersaing di pasar yang masih kurang sehingga menyebabkan penjualan yang cenderung tidak stabil. Permasalahan lain yang dihadapi oleh PT. Gading Sakti Motor selama ini adalah roda organisasi yang masih belum berjalan dengan baik. Meskipun perusahaan telah mempunyai struktur organisasi yang menggambarkan bahwa pimpinan di perusahaan adalah manajer dealer yang dijabat oleh Robert Wijaya, namun seringkali Jhony Wijaya yang merupakan pemilik perusahaan ikut intervensi dalam menjalankan kegiatan

perusahaan, sehingga mengakibatkan kerancuan dan kebingungan di pihak karyawan.

Permasalahan-permasalahan yang telah dikemukakan di atas apabila tidak diatasi oleh manajemen perusahaan, tentu dapat mengganggu perusahaan dalam memenangkan persaingan. Dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam industri penjualan sepeda motor di Pulau Madura, manajemen PT. Gading Sakti Motor harus merumuskan suatu strategi secara akurat sehingga mampu memenangkan persaingan. Strategi memiliki peranan sangat penting untuk menentukan kesuksesan sebuah perusahaan, oleh karena itu penting bagi PT. Gading Sakti Motor untuk mempelajari dan mempraktekan strategi. Menurut Jogiyanto (2005, p.2) suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) jika mempunyai kelebihan dari pesaing-pesaingnya untuk menarik pelanggan-pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan kompetitif di pasar.

Berdasarkan penjabaran di atas, penulis tertarik untuk meneliti "Analisis Strategi Bersaing Pada PT. Gading Sakti Motor." Sehingga diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat dirumuskan strategi bersaing yang sesuai untuk Pada PT. Gading Sakti Motor.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal PT. Gading Sakti Motor?
2. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal PT. Gading Sakti Motor?
3. Bagaimana analisis SWOT pada PT. Gading Sakti Motor?
4. Bagaimana strategi bersaing yang sesuai untuk Pada PT. Gading Sakti Motor?

Berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan internal PT. Gading Sakti Motor.
2. Untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan eksternal PT. Gading Sakti Motor.
3. Untuk mendeskripsikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada PT. Gading Sakti Motor
4. Untuk mengetahui strategi bersaing yang sesuai untuk PT. Gading Sakti Motor.

Menurut Hunger dan Whelan (2001, p.16) strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan memaksimalkan keterbatasan bersaing. Strategi yang diterapkan dalam sebuah perusahaan yang sudah memasuki persaingan dalam pasar global harus berskala besar, dan rencana strategi yang dibuat harus berorientasi pada masa depan agar dapat berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengertian lain mengenai strategi dikemukakan oleh David (2006, p.12) strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Strategi berskala besar, berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi adalah rencana strategis dalam sebuah perusahaan. Meskipun rencana tersebut tidak benar-benar merencanakan secara detail mengenai orang-orang di perusahaan, keuangan, material, dan informasi, tetapi strategi

menyediakan kerangka kerja untuk keperluan pengambilan keputusan manajerial. Strategi menggambarkan kesadaran perusahaan bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan itu harus bersaing, melawan siapa perusahaan bersaing, dan untuk tujuan apa perusahaan bersaing demi majunya perusahaan tersebut dan mempertahankan perusahaan dalam jangka waktu yang sangat panjang.(Pearce & Robinson, 2013, p.4).

Dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana strategis dalam sebuah perusahaan tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya dalam jangka panjang.

Analisis lingkungan internal perusahaan meliputi analisis sumber daya manusia, analisis kegiatan pemasaran, analisis kondisi keuangan, dan analisis kegiatan produksi/operasional yang dapat dijelaskan sebagai berikut Menurut (David, 2009, p.177):

1. Analisis Sumber Daya Manusia  
analisis terhadap sumber daya manusia di perusahaan dilakukan dengan menelaah kekuatan dan kelemahan di seluruh tingkatan manajemen dan para pekerja serta fokus pada aktivitas sumber daya manusia yang penting termasuk perekrutan, seleksi, dan pelatihan (Bateman dan Snell, 2008, p.168).
2. Analisis Kegiatan Pemasaran  
David (2009) menjelaskan bahwa pemasaran adalah proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, dan pemenuhan kebutuhan serta keinginan konsumen akan produk dan jasa. Pemasaran memiliki tujuh fungsi, yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.
3. Analisis Kondisi Keuangan  
Menurut David (2009, p.204) analisis terhadap kondisi keuangan perusahaan sangat penting bagi perusahaan sebelum menentukan strategi yang akan dijalankan di masa yang akan datang. Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden.
4. Analisis Kegiatan Produksi/ Operasional  
Analisis terhadap kegiatan produksi dilakukan dengan cara menelaah kekuatan dan kelemahan dari aktivitas manufaktur, produksi, atau layanan, yang terjadi di dalam organisasi (Bateman dan Snell, 2008, p.168). Kegiatan produksi/ operasional adalah kegiatan yang berhubungan langsung dengan produk/ jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses yang terjadi dalam kegiatan produksi dan operasi banyak dan kompleks. Namun persoalan-persoalan itu akan dipilah-pilah, dan disesuaikan dalam rangka studi kelayakan bisnis (Umar, 2009, p.88).

Lingkungan eksternal terdiri dari segala sesuatu yang berada di luar batas-batas organisasi dan mungkin mempengaruhi organisasi tersebut. Lingkungan eksternal memainkan peran besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan semua organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memahami lingkungan mereka secara lengkap dan akurat, selanjutnya berusaha untuk beroperasi dan bersaing di dalamnya (Griffin dan Ebert, 2009, p.28).

Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008, p.112):

1. Ancaman pendatang baru
2. Ancaman produk pengganti
3. Kekuatan tawar menawar pemasok
4. Kekuatan tawar menawar pembeli
5. Persaingan sesama industri

Berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat digunakan untuk masukan analisis SWOT.

Menurut Boone dan Kurtz (2007, p.390) suatu analisis SWOT adalah pendekatan terorganisasi dalam menilai kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan serta peluang dan ancaman eksternalnya. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman).

Menurut David (2009, p.327) analisis SWOT bermanfaat bagi pihak perusahaan untuk membantu perumusan strategi perusahaan. Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Masing-masing komponen dari SWOT sebagai berikut:

1. Strategi SO (kekuatan-peluang)  
Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Secara umum organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau, WT untuk mencapai situasi dimana mereka dapat melaksanakan strategi SO.
2. Strategi WO (kelemahan-peluang)  
Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Salah satu strategi WO yang bisa ditempuh adalah dengan mengakuisisi teknologi melalui usaha patungan (*joint venture*) dengan sebuah perusahaan lain yang mempunyai kompetensi. Alternatif lainnya dari strategi WO adalah dengan merekrut dan melatih orang agar memiliki kapabilitas teknis yang diperlukan
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman)  
Menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi WT (kelemahan-ancaman)  
Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya perusahaan semacam itu, mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciptaan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih dilikuidasi.

Menurut Wijayanto (2012, p.106) strategi merupakan program-program yang bersifat umum dan luas yang ditujukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah

ditetapkan perusahaan baik tujuan-tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Untuk dapat menghasilkan strategi-strategi yang sesuai dan berguna bagi perusahaan, maka pihak perusahaan perlu memperhatikan proses formulasi strategi.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menggunakan deskripsi lewat kata-kata. Kajian tidak memanfaatkan perhitungan angka seperti pada pendekatan kuantitatif (Endraswara, 2006, p.85). Sedangkan penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi obyek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi, kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun variabel tersebut (Bungin, 2010, p.36). Dengan demikian, penulis menggunakan penelitian deskriptif karena ingin menjelaskan tentang strategi bersaing pada PT. Gading Sakti Motor yang dideskripsikan lewat kata-kata dan tidak memanfaatkan perhitungan angka.

### Penentuan Informan Penelitian

Penentuan informan ditentukan menggunakan *purposive sampling*, yaitu peneliti memilih informan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Kuncoro, 2012, p.139). Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian berasal dari internal perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan perusahaan keluarga. Unsur internal perusahaan yang dimaksud adalah unsur perusahaan yang memiliki peran dalam operasional perusahaan langsung maupun hanya sebagai pengawas jalannya perusahaan.

### Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu tidak ada pertanyaan yang ditentukan sebelumnya, kecuali pada tahapan sangat awal yakni ketika memulai wawancara dengan melontarkan pertanyaan umum dalam area studi (Daymon dan Holloway, 2008, p.264). Wawancara dilakukan secara langsung melalui tatap muka dengan informan penelitian.

#### 2. Dokumentasi

Data yang didapat dari pengumpulan data melalui dokumentasi berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto hasil observasi di lapangan.

### Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Pencatatan data

Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri.

#### 2. Kategorisasi data

Dilakukan melalui pengumpulan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesis, membuat ikhtisar, dan membuat indeksinya

#### 3. Interpretasi data

Berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan serta membuat temuan-temuan umum (Seiddel dalam Moleong, 2012, p.248).

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana data yang didapat dari hasil wawancara dengan informan penelitian dibandingkan dengan data yang didapatkan dari informan lainnya. Dengan demikian pengujian datanya melibatkan berbagai sumber.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Gading Sakti Motor merupakan badan usaha dalam bentuk perseroan terbatas yang terletak di pulau Madura tepatnya kota Pamekasan yang merupakan dealer sepeda motor merek Yamaha yang berdiri tahun 2008. PT. Gading Sakti Motor adalah *authorized dealer* yaitu dealer resmi yang melayani penjualan sepeda motor, *service*, atau pemeliharaan serta penjualan *spare part* (suku cadang orisinil) sepeda motor merek Yamaha. PT. Gading Sakti Motor termasuk perusahaan *family business enterprise* karena kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Pemilik sekaligus pendiri perusahaan adalah Jhony Wijaya, sedangkan yang menjadi manajer dealer yang bertugas mengelola perusahaan adalah Robert Wijaya yang merupakan adik kandung dari pemilik perusahaan.

Adapun bidang kerja yang dijalankan oleh PT. Gading Sakti Motor adalah sebagai berikut:

- Sebagai dealer resmi sepeda motor merek Yamaha dan melayani penjualan cash maupun kredit. Adapun jenis kendaraan bermotor yang diperdagangkan diantaranya adalah Mio J, Xeon, New Jupiter Z, New Vega RR, Scorpio Z, Byson, New Vixion, Vega ZR, Mio Fino, Mio GT, All New Jupiter Z1.
- Bengkel resmi sepeda motor merek Yamaha. Sesuai dengan fungsinya yaitu 3 S (Sales, Spare Part, dan Service) PT. Gading Sakti Motor juga menyediakan bengkel untuk melakukan pemeliharaan sepeda motor merek Yamaha. Servis merupakan salah satu pelayanan purna jual yang mempunyai sasaran membangun kepuasan konsumen
- Penjualan suku cadang (*spare part*) orisinil sepeda motor merek Yamaha.

Visi perusahaan menggambarkan keinginan yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa depan. Visi yang ingin dicapai PT. Gading Sakti Motor adalah:

“Menjadikan perusahaan sebagai dealer motor terbaik dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui jasa layanan penjualan dan purna jual berkualitas.”

Sedangkan misi perusahaan adalah:

- Memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen
- Operasional yang efektif dan unggul

- c. Sinergi antara sumber daya manusia, teknologi dan sistem
- d. Berkontribusi di dalam meningkatkan market share Yamaha
- e. Memaksimalkan potensi karyawan perusahaan

Berikut ini akan dideskripsikan mengenai analisis lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, produksi/operasional.

#### 1. Sumber Daya Manusia

Informasi yang didapatkan dari Jhony Wijaya dapat diketahui perusahaan merekrut tenaga kerja berdasarkan kebutuhan dalam arti ketika perusahaan memang kekurangan tenaga kerja. Untuk mencari tenaga kerja, perusahaan akan membuka lowongan kerja di koran.

Setelah surat lamaran masuk akan dimulai proses seleksi berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Misalnya untuk sopir kualifikasi yang ditekankan bukan tingkat pendidikannya namun syarat khusus yaitu memiliki SIM C dan SIM A serta telah berpengalaman sebagai sopir minimal 1 tahun. Setiap pelamar yang berkas lamarannya sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan perusahaan akan dipanggil lewat telepon untuk diwawancarai.

Eny Susiati menambahkan bahwa kelengkapan berkas surat lamaran terdiri dari surat lamaran kerja, *curriculum vitae*, surat keterangan catatan kepolisian, Foto copy Kartu Tanda Penduduk dan ijazah, pas photo terbaru ukuran 4 x 6 sebanyak dua buah dan berwarna. Pelamar juga dapat menyertakan sertifikat-sertifikat pelatihan atau kursus-kursus. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem rekrutmen yang diterapkan di perusahaan selama ini dilakukan melalui sumber eksternal atau dari luar perusahaan yaitu dengan cara memasang iklan lowongan kerja di surat kabar.

Dalam proses rekrutmen karyawan di PT. Gading Sakti Motor setelah keseluruhan surat lamaran masuk sesuai dengan tenggang waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan, akan diseleksi berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Apabila proses seleksi selesai, maka HRD akan menelepon pelamar yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan perusahaan untuk dilakukan wawancara. Dengan demikian ada dua tahapan proses seleksi yaitu seleksi terhadap berkas lamaran yang masuk dan seleksi melalui tes wawancara.

Informasi yang didapatkan dari Jhony Wijaya dan Robert Wijaya menunjukkan program pelatihan hanya diberikan apabila perusahaan akan merekrut tenaga kerja di posisi mekanik. Program pelatihan akan diberikan apabila mekanik tersebut belum memiliki pengalaman sebagai mekanik sepeda motor Yamaha. Pelatihan dilakukan di tempat kerja di mana mekanik yang belum berpengalaman atau yang disebut mekanik pemula akan diajari bagaimana memperbaiki sepeda motor Yamaha secara benar oleh mekanik senior di perusahaan. Mekanik pemula dapat belajar sambil bekerja dengan arahan dari mekanik senior, karena itu mekanik pemula terlebih dahulu menjadi asisten dari mekanik senior.

Gaji pokok dengan standar minimal UMR diberikan secara tetap setiap bulan kepada karyawan staff. Jumlahnya bervariasi tergantung pada jabatan karyawan yang bersangkutan. Semakin tinggi jabatannya maka semakin besar pula gaji pokoknya. Untuk bagian penjualan yang terdiri dari *sales counter* dan marketing selain mendapatkan

gaji pokok juga mendapatkan insentif atas produk-produk yang berhasil mereka jual.

Gaji pokok untuk bagian penjualan ini di bawah UMR karena yang ditekankan adalah bonusnya agar mereka termotivasi dalam menjual sepeda motor. Sedangkan mekanik mendapatkan upah kehadiran yang dihitung per hari ditambah bonus yang didasarkan pada jumlah pekerjaan yang dikerjakan dan berapa banyak *spare part* yang dapat dijual perhari.

Eny Susiati memberikan informasi bahwa perhitungan bonus dari mekanik sebagai berikut.

$[Biaya\ service + total\ penjualan\ sparepart / oli] \times 10\%$

Semakin banyak kendaraan yang diperbaiki dan total penjualan spare part yang didapatkan maka upah yang didapatkan mekanik juga semakin besar. Tambahan bonus yang diberikan untuk karyawan di bagian penjualan dan mekanik karena karyawan yang ada di posisi tersebut merupakan tumpuan perusahaan dalam mendapatkan pendapatan. Oleh karena itu, agar pendapatan yang didapatkan perusahaan semakin besar dan karyawan termotivasi untuk bekerja secara maksimal maka perusahaan menerapkan tambahan bonus di luar gaji pokok.

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi apakah karyawan telah bekerja secara maksimal serta sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya atau tidak. Selain itu, penilaian kinerja dapat digunakan dalam memberi masukan kepada karyawan untuk memperbaiki hasil kerjanya. Robert Wijaya yang menyatakan proses penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh manajer dealer dengan melibatkan pimpinan di masing-masing bagian. Penilaian kinerja akan dilakukan setahun sekali. Penilaian kinerja karyawan marketing berdasarkan penjualan sepeda motor. Untuk kinerja mekanik akan berdasarkan berapa banyak sepeda motor yang diservis dan penjualan spare part dan oli, jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan servis perusahaan. Eny Susiati menambahkan bahwa kedisiplinan karyawan juga termasuk dalam penilaian kinerja karyawan.

#### 2. Pemasaran

Berdasarkan informasi yang didapat dari ketiga narasumber menunjukkan persaingan pasar pada industri penjualan sepeda motor cukup ketat. Persaingan terjadi tidak hanya antar dealer Yamaha saja namun juga dengan dealer dari merek lain seperti Honda, Kawasaki, Suzuki. Oleh karena itu, perusahaan melakukan berbagai upaya untuk menghadapi persaingan yang ketat ini dengan cara melakukan berbagai kegiatan promosi seperti menyebarkan brosur kepada masyarakat, periklanan, *personal selling*, dan mengikuti kegiatan pameran.

Hasil ini menunjukkan ketatnya persaingan yang terjadi di pasar dalam industri penjualan sepeda motor membuat PT. Gading Sakti Motor menerapkan langkah-langkah yang untuk dapat bertahan dan mengikuti perubahan pasar serta bahkan tampil sebagai pemimpin pasar, salah satunya melalui kegiatan promosi. Kegiatan promosi dilakukan untuk memberitahukan atau menawarkan produk atau jasa perusahaan pada dengan tujuan menarik calon konsumen. Kegiatan promosi yang dilakukan diantaranya adalah menyebarkan brosur kepada masyarakat, periklanan, *personal selling*, dan mengikuti kegiatan pameran. Aktivitas promosi *personal selling* yang dilakukan oleh PT. Gading Sakti Motor adalah dengan

memberikan pelayanan terbaik dan keramahan kepada pelanggan yang datang ke perusahaan. sedangkan kegiatan periklanan yang dilakukan perusahaan adalah dengan memasang iklan di media cetak.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari ketiga narasumber menunjukkan bahwa perusahaan menjalin kerja sama dengan perusahaan lain di bidang pemasaran. Perusahaan yang bekerja sama dengan oleh PT. Gading Sakti Motor adalah PT. Bussan Auto Finance (BAF). PT Bussan Auto Finance adalah perusahaan pembiayaan yang saat ini berkonsentrasi pada pembiayaan motor Yamaha. Perusahaan menjalin kerja sama dengan PT Bussan Auto Finance karena perusahaan tersebut cukup kredibel sebagai perusahaan pembiayaan. Hal ini bisa dilihat dari beberapa penghargaan yang telah diraihnya yaitu Top Brand Award 2013 Kategori Pembiayaan Kendaraan Bermotor Roda Dua, Call Center Award 2013 for Service Excellence, dan Infobank Awards : Perusahaan Multifinance dengan kinerja "Sangat Bagus" selama 5 tahun berturut-turut

Robert Wijaya berpendapat ada beberapa keuntungan yang didapatkan ketika bekerja sama dengan PT Bussan Auto Finance yaitu selalu membantu perusahaan dalam setiap acara pameran, dengan menyediakan brosur yang cukup, material promo serta yang lebih penting surveyor. Oleh karena itu, PT. Gading Sakti Motor mendapat keuntungan ketika menjalin kerja sama dengan PT Bussan Auto Finance.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari Galih Wibisono dapat diketahui bahwa fasilitas atau layanan diberikan perusahaan kepada konsumen selain penjualan sepeda motor diantaranya adalah perbaikan sepeda motor Yamaha, penjualan spare part Yamaha, menyediakan pembelian secara kredit dengan uang muka kecil, dan layanan pengiriman sepeda motor ke tempat pembeli.

Sedangkan informasi yang didapatkan dari Robert Wijaya menunjukkan bagi konsumen yang melakukan pembelian di PT. Gading Sakti Motor akan disediakan layanan pengiriman, kemudian menyediakan layanan service, melayani pembelian secara kredit. Konsumen juga mendapatkan door prize ketika melakukan pembelian baik secara tunai maupun kredit, seperti jam dinding, handphone, dispenser, blender, dan lain-lain.

Pelayanan jasa servis perawatan maupun perbaikan pada PT. Gading Sakti Motor didukung oleh peralatan yang lengkap sesuai standar yang ditentukan oleh pihak Yamaha. Selain pelayanan barang tentu saja pelayanan jasa juga sangat penting, keramahan dan kemampuan karyawan dalam melayani konsumen serta dalam pengerjaan kendaraan konsumen akan membuat kepuasan pelanggan meningkat dan akan memunculkan loyalitas dari konsumen. Selain itu, perusahaan menjual spare part asli yang diperuntukkan bagi sepeda motor Yamaha.

Dalam memasarkan produk dibutuhkan sesuatu yang dapat memperkenalkan produk tersebut kepada masyarakat. Promosi merupakan alat yang tepat untuk memperkenalkan suatu produk. Promosi adalah aktivitas-aktivitas sebuah perusahaan yang dilakukan untuk memberikan informasi, mengajak atau mengingatkan konsumen untuk membeli suatu produk. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari Galih Wibisono dapat diketahui bahwa perusahaan melakukan kegiatan promosi dan pengenalan produk. Kegiatan promosi dan pengenalan produk dilakukan karena

tanpa promosi tentu sangat sulit dalam menarik konsumen. Kegiatan promosi dilakukan oleh tenaga marketing dengan cara turun ke lapangan menawarkan produk perusahaan termasuk menyebarkan brosur. Kegiatan promosi lainnya adalah dengan memasang iklan di media cetak, pemasangan billboard di dealer. Ada juga promosi penjualan seperti potongan harga untuk pembelian secara tunai, pemberian garansi kehilangan selama 1 tahun. Namun selama ini perusahaan masih terkendala karena karyawan bagian marketing yang masih belum berpengalaman sebagai tenaga pemasar. Perekrutan tenaga marketing sebagian besar berasal dari *fresh graduate* yang tidak memiliki pengalaman sebagai marketing.

Berdasarkan informasi yang didapat dari Jhony Wijaya dapat diketahui masing-masing produk yang dijual PT. Gading Sakti Motor memiliki segmen yang berbeda-beda, misalnya untuk Mio segmen yang dibidik adalah perempuan. Sedangkan untuk produk sepeda motor berjenis sport seperti Scorpio, Byson, Vixion targetnya pria usia 17-25 tahun dengan tingkat ekonomi kelas menengah yang memiliki minat menggunakan motor sport bergaya. Untuk yang berjenis bebek seperti Jupiter Z, Jupiter MX dan Vega targetnya semua kalangan. Hal ini didukung pula oleh Galih Wibisono yang menyatakan target segmen perusahaan berbeda-beda tergantung produknya. Misalnya Mio untuk segmen perempuan, sedangkan untuk motor jenis sport untuk pria muda dengan kisaran usia 17 – 25 tahun.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari Galih Wibisono dapat diketahui posisi perusahaan di dalam pasar sebenarnya cukup menjanjikan karena perusahaan menjual produk yang sudah dikenal masyarakat. Namun karena perusahaan ini masih baru dibandingkan pesaing-pesaing lain maka perusahaan masih kesulitan dalam merumuskan strategi pemasaran yang tepat. Robert Wijaya menambahkan selama ini strategi yang dilakukan oleh PT. Gading Sakti Motor untuk menghadapi persaingan adalah memfokuskan pada kegiatan promosi dengan cara menyebarkan brosur kepada masyarakat, periklanan, *personal selling*, dan mengikuti kegiatan pameran

### 3. Keuangan

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari ketiga narasumber diperoleh hasil bahwa cara yang digunakan PT. Gading Sakti Motor dalam mendapatkan modal adalah melalui uang pribadi dari pemilik dan pinjaman bank. Modal dari pemilik sebesar 60% dan modal yang berasal dari pinjaman bank sebesar 40%. PT. Gading Sakti Motor merupakan perusahaan keluarga yang kepemilikan sahamnya secara keseluruhan dimiliki oleh pemilik dan pendiri perusahaan. Oleh karena itu, pemenuhan modal perusahaan merupakan tanggung jawab pribadi dari Jhony Wijaya yang memperoleh modal dari uang pribadi dan mengajukan pinjaman bank.

PT. Gading Sakti Motor merupakan perusahaan keluarga yang sahamnya tertutup dan hanya dimiliki oleh pemilik dan pendiri perusahaan. berdasarkan informasi yang didapatkan dari ketiga informan dapat diketahui pembagian keuntungan hanya melibat dua pihak yaitu perusahaan dan pemilik sehingga pembagian keuntungan yang ditetapkan memiliki proporsi yang sama yaitu untuk perusahaan sebesar 50% dan untuk pemilik perusahaan sebesar 50%. Dengan demikian misalnya apabila dalam satu bulan perusahaan mendapatkan keuntungan bersih

sebesar Rp 50.000.000, maka pembagiannya untuk perusahaan sebesar Rp 25.000.000 dan untuk pemilik Rp 25.000.000. Perhitungan dan pembagian keuntungan dilakukan setiap bulan.

4. Kegiatan produksi/operasional

Robert Wijaya menyatakan bahwa manajer dealer selalu rajin koordinasi melalui *meeting* dengan pimpinan di masing-masing bagian untuk memastikan kelancaran operasional perusahaan. Upaya perusahaan untuk memperlancar kegiatan operasional yang paling penting adalah melakukan perencanaan dan koordinasi. Misalnya terkait dengan pengiriman sepeda motor ke konsumen maka perlu dibuat rencana urutan barang yang harus dikirim lebih dahulu. Hal ini dilakukan karena jumlah armada yang dimiliki juga terbatas.

Pengawasan kegiatan operasional perusahaan diperlukan untuk memastikan bahwa setiap bagian yang ada di perusahaan dapat melaksanakan fungsinya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Robert Wijaya dapat diketahui pengawasan kegiatan operasional perusahaan dilakukan oleh manajer dealer dengan cara memantau kegiatan operasional perusahaan secara langsung. Manajer dealer mempunyai kepentingan agar kegiatan operasional dapat berjalan dengan baik sehingga perlu untuk melakukan fungsi pengawasan atas kegiatan operasional perusahaan. Pendapat yang sama dikatakan oleh Eny Susiati bahwa manajer dealer ikut aktif melihat kegiatan operasional perusahaan. selain itu, manajer dealer setiap satu bulan sekali mengadakan *meeting* untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kerja di perusahaan.

Fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas kerja karyawan yang berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan. Hasil wawancara dengan Robert Wijaya menunjukkan fasilitas peralatan yang digunakan perusahaan termasuk untuk servis sudah sesuai dengan standar yang ditentukan oleh pihak Yamaha. Selain itu, perusahaan menyediakan komputer yang digunakan untuk staff di kantor dalam mendukung kegiatan operasional. Perusahaan juga menyediakan fasilitas jaringan internet yang dapat dimanfaatkan oleh marketing untuk kegiatan pemasaran.

Selanjutnya akan dideskripsikan mengenai analisis lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, persaingan sesama industri, kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok.

1. Ancaman pendatang baru

Berdasarkan data analisis kondisi eksternal perusahaan menunjukkan ancaman pendatang baru dalam kondisi yang kuat. Hal ini disebabkan karena peluang pendatang baru untuk memasuki industri penjualan sepeda motor di Pulau Madura masih begitu besar karena sepeda motor masih menjadi kebutuhan bagi masyarakat sebagai sarana transportasi. Selain itu, banyaknya pesaing baru yang dapat dengan mudah masuk ke industri karena pemerintah Kabupaten Pamekasan memberi kemudahan dalam perijinan usaha

2. Ancaman produk pengganti

Ancaman produk pengganti berada dalam kondisi kuat. Hal ini dikarenakan bahwa jenis produk pengganti dalam industri penjualan sepeda motor adalah mobil,

sepeda angin, atau sepeda motor yang memakai tenaga aki. Keberadaan produk pengganti dapat menjadi ancaman berarti apabila harga produk pengganti terlalu murah dibanding harga produk industri itu sendiri.

3. Persaingan sesama industri

Dilihat dari segi persaingan menunjukkan persaingan dengan sesama pesaing di industri yang sama dalam kondisi kuat. Hal ini ditunjukkan dengan prospek cerah pada usaha industri penjualan sepeda motor menyebabkan banyak perusahaan yang memasuki industri ini, sehingga tingkat persaingan pun menjadi ketat. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari ketiga narasumber menunjukkan jumlah pesaing perusahaan cukup banyak seperti CV. Trisakti Motor, PT. Akor Motor, CV. Prima Motor, CV. Mandiri Motor yang termasuk dealer resmi Yamaha. Sedangkan merek lain yang menjadi pesaing diantaranya PT. Mustika Motor, CV Anugrah Jaya, Sinar Baru Jaya. Dengan demikian dapat disimpulkan ada persaingan yang ketat antar pelaku usaha di industri penjualan sepeda motor.

4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli sebagai salah satu kekuatan yang berasal dari lingkungan eksternal memiliki kondisi yang kuat dalam industri karena konsumen sangat mudah beralih ke pesaing apabila apabila konsumen tidak puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan. Di Pamekasan banyak terdapat dealer-dealer motor jadi konsumen memiliki banyak alternatif pilihan untuk membeli sepeda motor. Sehingga ketika konsumen merasa tidak puas terhadap pelayanan suatu dealer maka konsumen ketika akan melakukan pembelian sepeda motor lagi akan beralih ke dealer lain

5. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok juga merupakan salah satu kekuatan eksternal yang perlu diperhitungkan dalam industri. Biasanya sedikit jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok, dan semakin kuat posisi tawarnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber dapat diketahui bahwa pemasok yang digunakan oleh perusahaan berjumlah satu perusahaan, yaitu PT. Surya Timur Sakti Jatim yang merupakan pemasok tunggal sepeda motor dan spare part bagi dealer-dealer di wilayah Jawa Timur. Hal ini menyebabkan perusahaan tidak memiliki kemungkinan untuk berganti pemasok.

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Identifikasi SWOT pada PT. Gading Sakti Motor

| Kekuatan ( <i>Strenght</i> )   | Kelemahan ( <i>Weakness</i> )   |
|--|---|
| 1. Program pelatihan untuk mekanik pemula  | 1. Tenaga kerja yang berpendidikan teknisi dan berpengalaman yang minim   |
| 2. Pemberian garansi mesin yang lebih lama dibandingkan dealer merek lain                    | 2. Marketing yang belum berpengalaman sebagai tenaga pemasar  |
| 3. Perusahaan memiliki modal yang cukup  | 3. Fasilitas untuk konsumen menunggu terbatas (tidak ada AC, Majalah, televisi, soft drink, dan makanan ringan) |
| 4. Perusahaan menyediakan fasilitas jaringan internet untuk kegiatan pemasaran secara online | 4. Varian di masing-masing jenis produk masih kurang  |

| Peluang ( <i>Opportunity</i> )  | Ancaman ( <i>Threat</i> )  |
|---|--|
| 1. Pertumbuhan industri penjualan sepeda motor yang mencapai 10% per tahun.   | 1. Keberadaan pesaing yang merupakan dealer sepeda motor merek lain  |
| 2. Pertumbuhan income per kapita masyarakat di kota Pamekasan yang diperkirakan mengalami kenaikan sebesar sebesar 48,68% | 2. Keberadaan produk pengganti yang lebih murah                      |
| 3. Target segmen produk Yamaha yang beragam   | 3. Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi masuknya pendatang baru |

Sumber: Hasil wawancara dan olahan peneliti

Rekomendasi strateginya dijabarkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks SWOT PT. Gading Sakti Motor

|   |   |
|---|---|
| <p>Strategi SO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan target pasar menengah ke bawah melalui pemberian kredit dengan DP ringan (dibawah 1 juta) (S2,S3,S4,O1, O2, O3)</li> <li>- Melakukan perawatan secara rutin terhadap armada transportasi untuk memperlancar pengiriman sepeda motor (S3, O1, O2, O3)</li> <li>- Membuat website sebagai media promosi secara <i>online</i> (W2, O1, O2, O3, O4)</li> </ul>    | <p>Strategi WO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merekrut tenaga kerja yang berpendidikan teknis dan berpengalaman (W1, O1, O2, O3)</li> <li>- Merekrut tenaga kerja yang berpengalaman sebagai marketing (W2,W4,O1,O2,O3)</li> <li>- Promosi yang lebih gencar dengan mengadakan, mengikuti atau sebagai sponsor diberbagai even dan promosi di situs jejaring sosial (W2, O1, O2, O3, O4)</li> <li>- Fasilitas untuk konsumen dilengkapi dengan televisi dan menyediakan soft drink serta makanan ringan (W3, O1, O2, O3, O4)</li> <li>- Menambah varian di masing-masing jenis produk terutama untuk jenis bebek yang membidik target semua kalangan (W4, O1, O2, O3, O4)</li> </ul> |
| <p>Strategi ST:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyediaan nomer khusus untuk menerima pertanyaan dari calon konsumen terkait pemberian garansi (S1, S2, T1, T2, T3)</li> <li>- Menjalin hubungan baik dengan leasing untuk mendapatkan penawaran kredit dengan angsuran lebih ringan daripada dealer lain (S3,T1,T2,T3)</li> <li>- Menyediakan kotak saran dan kritik terkait layanan perusahaan (S4,T1,T2,T3)</li> </ul> | <p>Strategi WT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan diskon harga spare part untuk konsumen yang rutin menservis sepeda motor di perusahaan (W2,W3,T1,T2,T3)</li> <li>- Membidik konsumen <i>corporate</i> yang membutuhkan sepeda motor sebagai kendaraan operasional (W2,W4,T1,T2,T3)</li> <li>- Merekrut karyawan yang memiliki tugas sebagai sales call (W2,W4,T1,T2,T3)</li> </ul>  |

Sumber: Hasil wawancara dan olahan peneliti

Dari penyusunan strategi pada matriks SWOT pada tabel dihasilkan beberapa alternatif strategi antara lain:

1. Strategi SO (kekuatan-peluang), meliputi:
  - a. Pengembangan target pasar menengah ke bawah melalui pemberian kredit dengan DP ringan (dibawah 1 juta)
  - b. Melakukan perawatan secara rutin terhadap armada transportasi untuk memperlancar pengiriman sepeda motor
  - c. Membuat website sebagai media promosi secara *online*
2. Strategi WO (kelemahan-peluang), meliputi:
  - a. Merekrut tenaga kerja yang berpendidikan teknis dan berpengalaman

- b. Merekrut tenaga kerja yang berpengalaman sebagai marketing
  - c. Promosi yang lebih gencar dengan mengadakan, mengikuti atau sebagai sponsor diberbagai even dan promosi di situs jejaring sosial
  - d. Fasilitas untuk konsumen dilengkapi dengan televisi dan menyediakan soft drink serta makanan ringan
  - e. Menambah varian di masing-masing jenis produk terutama untuk jenis bebek yang membidik target semua kalangan
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman), meliputi:
    - a. Penyediaan nomer khusus untuk menerima pertanyaan dari calon konsumen terkait pemberian garansi
    - b. Menjalin hubungan baik dengan leasing untuk mendapatkan penawaran kredit dengan angsuran lebih ringan daripada dealer lain
    - c. Menyediakan kotak saran dan kritik terkait layanan perusahaan
  4. Strategi WT (kelemahan-ancaman), meliputi:
    - a. Memberikan diskon harga *spare part* untuk konsumen yang rutin menservis sepeda motor di perusahaan
    - b. Membidik konsumen *corporate* yang membutuhkan sepeda motor sebagai kendaraan operasional
    - c. Merekrut karyawan bagian pemasaran yang memiliki tugas sebagai sales call untuk menawarkan produk pada konsumen *corporate*

Dari empat kemungkinan alternatif strategi yang diperoleh diatas, maka strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh PT. Gading Sakti Motor untuk memenangkan persaingan adalah:

    - a. Strategi penetrasi pasar yaitu strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara penambahan jumlah tenaga penjualan, penawaran produk-produk, promosi penjualan secara ekstensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran. Strategi penetrasi pasar yang akan dilakukan oleh PT. Gading Sakti Motor adalah:
      - 1) Pengembangan target pasar menengah ke bawah melalui pemberian kredit dengan DP ringan (dibawah 1 juta)
      - 2) Promosi yang lebih gencar dengan mengadakan, mengikuti atau sebagai sponsor diberbagai even dan promosi di situs jejaring social
      - 3) Membuat website sebagai media promosi
      - 4) Memberikan diskon harga *spare part* untuk konsumen yang rutin menservis sepeda motor di perusahaan
      - 5) Membidik konsumen *corporate* yang membutuhkan sepeda motor sebagai kendaraan operasional
      - 6) Merekrut karyawan bagian pemasaran yang memiliki tugas sebagai *sales call* untuk menawarkan produk pada konsumen *corporate*
    - b. Strategi pengembangan produk yaitu strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki layanan yang ada saat ini. Strategi pengembangan produk yang akan dilakukan perusahaan meliputi:



- 1) Meningkatkan fasilitas untuk konsumen yang menunggu perbaikan sepeda motor dilengkapi dengan televisi dan menyediakan soft drink serta makanan ringan
  - 2) Merekrut tenaga kerja yang berpendidikan teknisi dan berpengalaman
  - 3) Merekrut tenaga kerja yang berpengalaman sebagai marketing
  - 4) Melakukan perawatan secara rutin terhadap armada transportasi untuk memperlancar pengiriman sepeda motor
  - 5) Penyediaan nomer khusus untuk menerima pertanyaan dari calon konsumen terkait pemberian garansi
  - 6) Menjalin hubungan baik dengan leasing untuk mendapatkan penawaran kredit dengan angsuran lebih ringan daripada dealer lain
  - 7) Menyediakan kotak saran dan kritik terkait layanan perusahaan
2. Kondisi lingkungan eksternal perusahaan menunjukkan perusahaan menghadapi ancaman dari pendatang baru karena tidak ada hambatan terkait regulasi atau kebijakan pemerintah dalam mengurus surat ijin usaha perdagangan. Ancaman juga datang dari produk pengganti jenis produk pengganti dalam industri penjualan sepeda motor adalah mobil, sepeda angin, atau sepeda motor yang memakai tenaga aki. Pemasok memiliki kekuatan tawar menawar di dalam industri. Hal ini dikarenakan jumlah pemasok yang terbatas, namun produk pemasok penting bagi perusahaan. pembeli juga memiliki kekuatan tawar menawar karena pembeli sangat mudah beralih ke pesaing dan pembeli memiliki kedudukan yang penting bagi perusahaan. dilihat dari tingkat persaingan antar sesama industri menunjukkan banyak perusahaan yang memasuki industri ini, sehingga tingkat persaingan pun menjadi ketat.
  3. Berdasarkan hasil analisis SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan internal PT. Gading Sakti Motor akan dilihat berdasarkan aspek sumber daya manusia, pemasaran, keuangan pemasaran, produksi dan operasional. *Pertama*, berdasarkan aspek sumber daya manusia pengadaan sumber daya manusia di perusahaan dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi. Program pelatihan kerja menggunakan metode *on the job training*. Sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan ada beberapa macam tergantung posisi atau jabatannya. Sedangkan proses penilaian kinerja karyawan melibatkan manajer dealer dan pimpinan di masing-masing bagian yang dilakukan setahun sekali. *Kedua*, berdasarkan aspek pemasaran menunjukkan untuk mengatasi ketatnya persaingan perusahaan melakukan berbagai kegiatan promosi seperti menyebarkan brosur kepada masyarakat, periklanan, *personal selling*, dan mengikuti kegiatan pameran. Selain itu, perusahaan menjalin kerja sama dengan PT Bussan Auto Finance untuk melakukan penjualan secara kredit. *Ketiga*, berdasarkan aspek keuangan menunjukkan cara yang digunakan perusahaan dalam mendapatkan modal adalah melalui uang pribadi dari pemilik dan pinjaman bank. Sedangkan pembagian keuntungan yang ditetapkan memiliki proporsi yang sama yaitu untuk perusahaan sebesar 50% dan untuk pemilik dan pendiri perusahaan sebesar 50%. *Keempat*, berdasarkan aspek produksi/operasional upaya perusahaan untuk memperlancar kegiatan operasional yang paling penting adalah melakukan perencanaan dan koordinasi dan menjalankan fungsi pengawasan. Untuk menciptakan kondisi yang menunjang pelaksanaan kerja karyawan, maka perusahaan menyediakan fasilitas komputer, internet, serta peralatan dan perlengkapan bengkel yang sesuai standar Yamaha.

- *Strength* (kekuatan): program pelatihan untuk mekanik baru, pemberian garansi mesin yang lebih lama dibandingkan dealer merek lain, perusahaan memiliki modal yang cukup, perusahaan menyediakan fasilitas jaringan internet untuk kegiatan pemasaran secara online
  - *Weakness* (kelemahan): tenaga kerja yang berpendidikan teknisi dan berpengalaman yang cukup, marketing yang belum berpengalaman sebagai tenaga pemasar, fasilitas untuk konsumen menunggu terbatas, dan varian di masing-masing jenis produk masih kurang
  - *Opportunity* (peluang): pertumbuhan industri penjualan sepeda motor yang mencapai 10% per tahun, pertumbuhan income per kapita masyarakat di kota Pamekasan yang diperkirakan mengalami kenaikan, dan target segmen produk Yamaha yang beragam.
  - *Threat* (ancaman): banyaknya pesaing dalam usaha penjualan motor di Madura, keberadaan produk pengganti yang lebih murah, dan kebijakan pemerintah yang tidak membatasi masuknya pendatang baru.
4. Strategi bersaing yang sesuai untuk PT. Gading Sakti Motor adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

##### Saran

Saran yang diajukan untuk PT. Gading Sakti Motor sebagai berikut:

1. Merekrut tenaga kerja yang berpendidikan teknisi dan berpengalaman, serta merekrut karyawan bagian pemasaran yang memiliki tugas sebagai sales call untuk menawarkan produk pada konsumen corporate
2. Melakukan kegiatan promosi penjualan seperti diskon harga spare part untuk konsumen yang rutin menservis sepeda motor di perusahaan. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan kegiatan promosi dengan mengadakan, mengikuti atau sebagai sponsor diberbagai even dan promosi di situs jejaring sosial
3. Meningkatkan fasilitas untuk konsumen yang menunggu layanan perbaikan motor dengan televisi

dan menyediakan fasilitas penjualan soft drink serta makanan ringan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asosiasi Industri Sepeda Motor di Indonesia. (2013). *Motorcycle production wholesales domestic and exports*. Retrieved, April 01, 2014, from <http://www.aisi.or.id/statistic/>
- Boone dan Kurtz. (2007). *Pengantar bisnis kontemporer*. Buku 2, Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Bungin, Burhan. (2010). *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta: Kencana
- Daft, Richard L. (2008). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen strategis: konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Daymon, Christine; Holloway, Immy. (2008). *Metode-metode riset kualitatif dalam public relation dan marketing communication*. Yogyakarta: Bentang Pustaka
- Drigantoro, Crown. (2007). *Manajemen stratejik: Konsep, kasus, dan implementasi*. Jakarta: Grasindo
- Endraswara, Suwardi. (2006). *Metode, teori, teknik penelitian kebudayaan: ideologi, epistemologi, dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Widyatama
- Hamid, Edy Suandy., Susilo, Y. Sri. (2011). *Strategi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah di provinsi daerah istimewa yogyakarta*. Jurnal Ekonomi Pembangunan Volume 12, Nomor 1, Juni 2011: 45-55.
- Handoko. Hani. (2011). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPF
- Hartanto, Mardi, Frans. (2009). *Paradigma baru manajemen indonesia: menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebajikan dan potensi insani*. Bandung: PT. Mizan Pustaka
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2011). *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutabarat, Jemsly., Huseini, Martani. (2008). *Manajemen strategik kontemporer: operasionalisasi strategi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Istijanto. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kuncoro, Mudrajad. (2012). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi* Jakarta: Penerbit Erlangga
- Madura, Jeff. (2007). *Pengantar bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muhammad, Suwarsono. (2008). *Manajemen strategik: Konsep dan bisnis*. Yogyakarta: YKPN
- Panggabean, Mutiara S, (2004), *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pearce, John A; Robinson, Richard B. (2008). *Manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Penjualan motor tahun 2013*, Retrieved, April 01, 2014, from <http://www.beritasatu.com/sepeda-motor/154902-penjualan-motor-tahun-depan-tak-secemerlang-2013.html>
- Prasetya. Hery. (2009). *Manajemen operasi*. Yogyakarta:MedPress
- Pulaj, Enida., Kume, Vasilika. (2013). *How the albanian external environment affect the Construction industry*. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 15(1), 2013, 295-309.
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Measuring customer satisfaction: Teknik mengukur dan strategi meningkatkan kepuasan pelanggan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press
- Robbins, Stephen., Judge, Timothy, A. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rubiyantoro, Yohan. (2009). *Suramadu pacu pertumbuhan ekonomi madura*. Retrieved, April 01, 2014, from <http://nasional.kontan.co.id/news/suramadu-pacu-pertumbuhan-ekonomi-madura>
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi 2, STIE Yogyakarta: YKPN
- Sirait, Justine T. (2006). *Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Suryana. (2008). *Kewirausahaan pedoman praktis: Kita dan proses menuju sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Susanto, AB. (2005). *World class family business: Membangun perusahaan keluarga berkelas dunia*. Jakarta: PT. Mizan Pustaka
- Tjondrorahardja, Daud. (2005). *The greatest FBI (family business inspiration)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- The Jakarta Consulting Group. (2014). *Budaya perusahaan keluarga*. Retrieved, April 01, 2014, from <http://www.beritasatu.com/sepeda-motor/154902-penjualan-motor-tahun-depan-tak-secemerlang-2013.html>
- Umar, Husein. (2003). *Business an Introduction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. (2009). *Strategic management in action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo; Wresti, Clara; Wibisono, Alexander. (2006). *Mata hati sang pioner indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Wijatno, Serian. (2010). *Pengantar enterpreneurship*. Jakarta: Grasindo
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama