PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA RETAIL DAN TRADING PADA PT. XYZ DI JAWA TIMUR

Larissa Iman Santoso dan Roy Setiawan, S.Kom., MM., M.SM.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409182@john.petra.ac.id ; roy@petra.ac.id

Di Indonesia UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) memiliki peran yang sangat penting sebagai salah satu penunjang utama kehidupan perekonomian di Indonesia. PT. XYZ merupakan salah satu usaha menengah yang bergerak dalam bidang otomotif sepeda motor. Penelitian ini membahas mengenai pengelolaan dan pengembangan usaha *retail* dan *trading* pada PT. XYZ, serta mendiskripsikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan pada PT. XYZ, serta rencana pengembangan bisnis PT. XYZ.

Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, dan untuk penentuan informan dalam penelitian ini digunakan *purposive technique. Purposive technique* digunakan untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pengelolaan perusahaan pada PT. XYZ memiliki kendala pada aspek keuangan, teknologi informasi, persaingan yang semakin ketat, dan menghadapi produk pengganti. Melalui analisa tersebut, disimpulkan bahwa formulasi strategi yang dapat mengembangkan bisnis ini adalah strategi diferensiasi, yaitu dengan memberi *benefit* ekstra yang dirasakan oleh konsumen.

Kata kunci: UMKM, Pengelolaan Usaha , Pengembangan Usaha, dan Strategi Diferensiasi.

I. PENDAHULUAN

UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) memiliki nilai penting mengingat peran mereka sebagai salah satu penunjang utama kehidupan perekonomian di Indonesia. Peran penting itu paling tidak dapat dilihat dari dua hal. Pertama, jumlah UMKM di Indonesia. Menurut data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, jumlah UMKM di Indonesia saat ini mencapai sekitar 55 juta dengan menyerap 97 persen tenaga kerja, kedua, peran penting UMKM dalam kehidupan perekonomian di Indonesia juga dapat dilihat dari kontribusi mereka di masa krisis ekonomi. UKM juga memiliki kontribusi besar pada PDB Nasional yang mampu menyumbang Rp 2.993,15 triliun atau menyumbang 53,32% dari total PDB.

Di era globalisasi ini, pertumbuhan pesat terjadi pada sektor ekonomi, perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi. Masyarakat pada era globalisasi ini tentu memiliki tingkat mobilitas yang tinggi. Transportasi memiliki pengaruh besar terhadap mobilitas masyarakat, dan pertumbuhan ekonomi. Ini terbukti dari meningkatnya jumlah transportasi setiap tahunnya. Pada era ini dimana mobilitas masyarakat semakin meningkat, tidak heran jika semua orang ingin serba cepat dan hemat, karena itu kebutuhan akan transportasi juga semakin meningkat. Tetapi di Indonesia fasilitas transportasi umum masih belum memadai, belum sesuai dengan standar kelayakan dalam hal kenyamanan dan keamanan. Banyak terjadi tindakan kriminal seperti pencurian, perampokan, pelecehan seksual, bahkan sampai pemerkosaan terjadi di transportasi umum. Hal ini menjadi penyebab utama masyarakat lebih memilih menggunakan transportasi pribadi dan tidak bergantung pada fasilitas umum seperti bus umum, angkutan umum atau taksi.

Karena hal tersebut beberapa tahun belakangan ini hingga sekarang pertumbuhan dan perkembangan transportasi masyarakat meningkat secara signifikan. Seperti yang kita ketahui, sebagian besar masyarakat Indonesia tergolong pada ekonomi menengah bawah, ini berpengaruh pada tingkat pembelian sepeda motor atau mobil. Tahun 2011 motor yang berhasil dijual sekitar 8 juta unit (Kompas 10 Agustus 2011), sedangkan jumlah mobil yang terjual 900.000 unit (Kompas 4 Januari 2012). Penjualan sepeda motor yang pesat juga di dukung oleh lembaga-lembaga pembiayaan kredit sepeda motor yang memberikan kemudahan untuk memiliki sepeda motor dengan uang muka yang sangat terjangkau.

Melihat dari kondisi yang ada, industri otomotif sepeda motor memiliki perkembangan yang signifikan dari tahun ke tahun. Kemudian berdasarkan data Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), pada periode Januari-Juni 2012 penjualan sepeda motor di pasar domestik tercatat 3.702.354 unit atau turun 8,7 persen dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya yang tercatat 4.056.075 unit. Dalam kondisi pasar yang melemah ini, AHM tercatat sebagai salah satu produsen yang mampu mempertahankan pertumbuhan penjualan yaitu dari hanya 2.099.349 unit menjadi 2.101.881 unit. Dari data tersebut, para pelaku industri sepeda motor masih optimis terhadap penjualannya di tahun-tahun mendatang.

PT. XYZ merupakan salah satu UMKM yang termasuk dalam kategori Usaha Menengah yang juga merupakan pemain lama dalam bidang dunia otomotif sepeda motor. PT. XYZ memiliki 4 *dealer* sepeda motor Honda. Setelah mengetahui beberapa informasi tentang persaingan dalam penjualan sepeda motor serta seputar keadaan perusahaan, ditemukan fakta bahwa kondisi persaingan sangat ketat. Tetapi PT. XYZ memiliki beberapa keunggulan di banding *dealer – dealer* lainnya. Dengan adanya kondisi persaingan tersebut sangat menarik untuk melakukan penelitian pada PT. XYZ untuk mengetahui dan mempelajari secara langsung persaingan dalam penjualan sepeda motor Honda, dan peluang – peluang apa saja yang dapat di tangkap guna mengembangkan bisnis otomotif sepeda motor ini.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di dapatkan pengertian tentang UMKM berserta kriterianya.

Sedangkan pengertian perusahaan adalah setiap bentuk badan usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus dan didirikan, bekerja, serta berkedudukan dalam wilayah Negara Indonesia untuk tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba (Kansil, 2001).

Menurut Terry (2006) ada 4 fungsi manajemen, *planning, organizing, actuating,* dan *controlling*. *Planning* adalah pemilahan fakta-fakta dan usaha menghubungkan antara fakta satu dengan yang lainnya, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki. *Organizing*, diartikan sebagai kegiatan mengaplikasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang tertentu serta tanggung jawab sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan. *Controlling*) adalah sebagai proses penentuan apa yang dicapai, pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan *correcting* sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana. Sedangkan *actuating* adalah menempatkan semua anggota dari para kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.

Di dalam fungsi bisnis terdapat pemasaran sumber daya manusia, keuangan, operasional, dan teknologi informasi. Menurut *Kotler* (2003) pemasaran adalah fungsi bisnis yang mengidentifikasikan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan yang belum terpenuhi, menentukan dan mengukur besarnya dan potensi keuntungannya, menentukan mana sajakah pasar target yang paling dapat dilayani oleh organisasi, memutuskan berbagai produk, jasa, dan program apa saja yang paling tepat untuk melayani semua pasar yang sudah dipilih sebelumnya, dan mengajak setiap orang dalam organisasi untuk selalu berpikir dan melayani para pelanggan. Menurut Wijayanto (2012) manajemen SDM merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan pengolahan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan SDM. Proses manajemen meliputi berbagai tahap, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, imbal jasa sampai dengan pemutusan hubungan kerja. Menurut David (2011) definisi keuangan adalah bagaimana pengeluaran atau pembelanjaan uang dan rekomendasi tanpa memperhatikan masalah dari pengeluaran, meneliti keuntungan dan kerugian dalam berbisnis, menganalisis biaya-biaya, margin dan aliran kas. Sedangkan menurut Stevenson (2012), manajemen operasi merupakan manajemen sistem atau proses yang menghasilkan barang dan/atau menyediakan jasa. Perubahan dalam hal teknologi membuat dunia manufaktur mampu meningkatkan output melalui material, fasilitas, teknik, dan prosedur baru. Bagi perusahaan manufaktur, maka manajemen operasi dapat diartikan penggabungan total dari segala keputusan yang berkaitan dengan produksi, penyimpanan, dan pendistribusian barang. Keputusan penting yang meliputnya termasuk di mana meletakkan fasilitas pabrik, seberapa besar fasilitas tersebut, proses apa yang digunakan untuk memproduksi dan memindahkan barang melalui sistem, dan pekerja seperti apa yang dipekerjakan. Teknologi Informasi merujuk pada seluruh bentuk teknologi yang digunakan untuk menciptakan, menyimpan, mengubah, dan menggunakan informasi dalam segala bentuknya (McKeown, 2001).

Analisa lingkungan internal perusahaan dilakukan dengan berbagai faktor yang mencakup Sumber daya dan *capabilities*. Baik sumber daya maupun *capabilities* yang dimiliki perusahaan saat ini akan membatasi misi, tujuan, maupun strategi yang akan dibuat oleh perusahaan. Sumber daya menurut Barney dan Hesterly merupakan sekumpulan aset, baik dalam bentuk aset berwujud maupun dalam bentuk aset tidak berwujud yang berada didalam kendali perusahaan. *Capabilities* adalah kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengkoordinasi sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki dan memberdayakan sumber daya tersebut secara produktif. Kapabilitas perusahaan berasal dari tiga hal struktur organisasi, proses organisasi, dan sistem pengendalian organisasi (Solihin, 2009). Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan dikenal juga dengan nama analisis profil perusahaan. Analisis ini menggambarkan kekuatan perusahaan, baik kuantitas maupun kualitas pemasaran, sumber daya manusia, sumber daya fisik, operasi, keuangan, manajemen, dan organisasi.

Menurut Duncan (dalam Solihin, 2009) lingkungan eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang memiliki kekuatan dan dapat mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor tersebut berada di luar perusahaan tetapi harus diperhitungkan oleh perusahaan pada saat membuat keputusan Lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua kategori yakni lingkungan umum (*general environment*) dan lingkungan tugas (*task environment*) (Solihin, 2009). Lingkungan tugas merupakan lingkungan yang memiliki pengaruh langsung terhadap perusahaan karena perusahaan memiliki interaksi langsung dengan faktor-faktor yang ada di lingkungan tugas. Lingkungan umum terdiri dari berbagai faktor yang relatif tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Untuk menganalisa lingkungan eksternal perusahaan digunakan analisis *Five Forces Model.* Analisa ini meliputi yang pertama, ancaman pendatang baru yang terdiri dari skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya peralihan, akses ke saluran distribusi, hambatan biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, dan kebijakan pemerintah. Yang kedua adalah ancaman produk pengganti, selanjutnya daya tawar pembeli, daya tawar penjual, dan persaingan sesama industri.

Menurut Fred R. David (2004), "SWOT atau TOWS adalah analisis tidak hanya menyangkut suatu aspek operasional perusahaan, tetapi juga menyangkut segi pemasaran, produksi, personalia, pembelanjaan, dan akuntansi atau administrasi serta segi managerial".

Di dalam *matrix* SWOT terdapat empat tipe strategi yaitu strategi SO *(Strengths-Opportunities)* merupakan strategi untuk memberdayakan kekuatan perusahaan untuk menangkap peluang yang menguntungkan, strategi ST *(Strengths-Threats)* merupakan strategi perusahaan untuk menggunakan kekuatannya

dalam hal menghindari ancaman yang datang, strategi WO *(Weaknesses-Opportunities)* merupakan strategi perusahaan untuk mengambil peluang menguntungkan dalam rangka mengurangi kelemahan, strategi WT *(Weaknesses-Threats)* merupakan strategi untuk menghindari ancaman dan memperkuat perusahaan dengan mengurangi kelemahan internal (David, 2011).

INTERNAL / EKSTERNAL	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	1. 2. 3. *List* Kekuatan 4. 5.	1. 2. 3. *List* Kelemahan 4. 5.
OPPORTUNITY (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. 2. 3. *List* Kesempatan 4. 5.	1. 2. 3. menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang 4. 5.	1. 2. 3. mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang 4. 5.
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. 2. 3. *List* Ancaman 4. 5.	1. 2. 3. menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman 4. 5.	1. 2. 3. meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman 4. 5.

Gambar 1. Matrik SWOT
Sumber: David (2011)

Formulasi strategi adalah menentukan aktivitas – aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Aktivitas – aktivitas tersebut bisa dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu analisis strategi, perencanaan strategi, pemilihan strategi. Analisis strategik, dimana penyusun strategi yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik perusahaan yang bersangkutan, menilai kecenderungan-kecenderungan yang terjasi pada saat ini dan yang akan datang baik dari segi eksternalnya maupun segi internalnya. Perencanaan strategi adalah proses yang dilakukan suatu perusahaan untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Sedangkan pemilihan strategi merupakan tahap pengambilan keputusan yang bertujuan untuk menentukan strategi yang bisa dijalankan oleh perusahaan dan menentukan strategi mana yang menjadi prioritas untuk dilaksanakan dengan tujuan pengembangan usaha (Dirgantoro, 2007).

Menurut Michael Porter (dalam David, 2004), ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Keunggulan biaya merupakan strategi yang paling jelas dari ketiga strategi generik. Dengan konsep ini, perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah di dalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya. Apabila perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi di dalam industrinya asalkan perusahaan dapat menguasai harga pada rata-rata industri. Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap Industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri. Sistem penyerahan produk yang dipergunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan faktor lain. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya. Fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, dalam fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya.

Di dalam pengembangan bisnis terdapat rencana pengembangan bisnis yang terdiri dari menetapkan tujuan tahunan dan kebijakan.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengelolaan usaha pada PT. XYZ?
2. Bagaimana lingkungan internal dan eksternal pada PT. XYZ?
3. Bagaimana analisa SWOT pada PT. XYZ?
4. Bagaimana rencana pengembangan bisnis dan strategi pada PT. XYZ?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan pengelolaan usaha pada PT. XYZ.
2. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada PT. XYZ.
3. Membuat analisa SWOT pada PT. XYZ.
4. Membuat rencana pengembangan bisnis pada PT. XYZ.

II. METODE PENELITIAN

Di dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi yang alamiyah (sebagai lawan dari eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel atau sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitiannya lebih menekankan pada makna dari pada

generalisasi (Sugiyono, 2006). Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yaitu "penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi" (Sugiyono, 2008).

Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber langsung yang memberikan data pada pengumpul data. Data primer yang dipakai ialah data yang berasal dari wawancara dengan direktur, kepala bagian, dan *sales counter* perusahaan (Sugiyono, 2005). Sedangkan data sekunder diperoleh melalui data yang sudah dipublikasikan, seperti internet (*website* perusahaan yang terkait), peneliti terdahulu yang terkait, dengan informasi perusahaan, laporan dari konsumen lainnya, dan brosur dari perusahaan tersebut (Bungin, 2008).

Pemilihan para informan ini dikarenakan orang-orang tersebut berhubungan langsung dengan kegiatan usaha PT. XYZ. Untuk penentuan informan dalam penelitian ini digunakan *Purposive Technique*, merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Teknik ini bisa diartikan sebagai suatu proses pengambilan sampel dengan menentukan terlebih dahulu jumlah sampel yang hendak diambil, kemudian pemilihan sampel dilakukan dengan berdasarkan tujuan-tujuan tertentu (Sugiyono, 2008).

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam dan dokumentasi. Sedangkan untuk memeriksa keabsahan data, dalam penelitian ini digunakan triangulasi sumber, yaitu mengumpulkan data dengan cara menggunakan berbagai sumber yang ada.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa internal pada PT. XYZ dilakukan dengan cara menganalisa masing-masing fungsi manajemen yang terdiri dari *planning, organizing, actuating,* dan *controlling,* pada fungsi bisnis pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, operasional, dan teknologi informasi.

1. Pemasaran

Planning

Perencanaan pemasaran serta promosi dari semua dealer sepeda motor Honda di Jawa Timur pada dasarnya sudah ditentukan oleh main dealer pusat Jawa Timur, yang berupa aktivitas wajib BTL (*Below The Line*) yang merupakan aktivitas bertemu konsumen secara langsung melalui beberapa kegiatan dan ATL (*Above The Line*) merupakan kegiatan yang tidak bertemu konsumen secara langsung, dan kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan setiap bulan. Seperti contoh dibawah ini merupakan kegiatan pemasaran sekaligus promosi yang diberitakan ke semua *dealer* Honda melalui *e-mail:*

Aktivitas wajib bagi *dealer* adalah sebagai berikut:

1. Melakukan 3x aktivitas wajib BTL dan *dealer* dapat memilih salah satu aktivitas tersebut (*dealer* berhak memilih aktivitas mana yang dianggap paling efektif):
   a. Sobo Kampung
   b. *Customer Gathering*
   c. Pameran
   d. Sponsorship
   e. Go To School
2. Wajib melakukan aktivitas ATL di bawah ini:
   a. Memasang spanduk
   b. Memasang Iklan di Koran
   c. Iklan melalui televisi
   d. Iklan melalui radio

Melihat persaingan yang sudah sangat ketat, PT XYZ memiliki perencanaan pemasaran tambahan yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan memenuhi target yang diberikan oleh *main dealer* (MPM) setiap bulannya. Beberapa kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan penjualan adalah sebagai berikut:

1. Setiap pagi secara piket atau bergantian beberapa *salesman* diberangkatkan ke pasar-pasar yang ada di daerah-daerah kecamatan dan juga daerah pedesaan dengan membawa brosur dan menyebarkan brosur-brosur tersebut di pasar. Jika ada yang berminat salesman akan mencatat nama, alamat, dan nomor telepon orang tersebut dan nantinya akan diprospek lebih lanjut.
2. Pada saat musim penggilingan gula, biasanya bulan April hingga Mei, saat itu biasanya di adakan pula pasar malam, dan para *team sales* akan segera menyerbu para petani tebu untuk menawarkan sepeda motor, dan para *team sales* juga akan menawarkan sepeda motor pada orang-orang di pasar malam yang ada di daerah pabrik tersebut.
3. Pada saat ada pertandingan olah raga, *team sales* akan mendatangi dan melakukan pendekatan untuk menjadi sponsor kegiatan tersebut, biasanya PT. XYZ memberikan sponsor hadiah-hadiah di acara tersebut, tetapi pada saat itu juga PT. XYZ membuka stand pameran di tempat tersebut.
4. Dalam acara senam pagi di RT-RW biasanya PT. XYZ juga melakukan kerja sama untuk mendapatkan sesi mempromosikan sepeda motor di tengah-tengah pengumuman atau pada saat sambutan.
5. Acara sepeda santai yang diadakan sebuah instansi atau pabrik gula, PT. XYZ juga akan menyeponsori dan membuka stand pameran pada saat itu.
6. Pada saat panen padi, *team sales* akan mendatangi para petani yang sedang panen untuk menawarkan sepeda motor.

Organizing

Pembagian tugas dalam bidang penjualan terbagi menjadi dua, *counter sales* dan *salesman*. *Counter sales* adalah *sales* yang bekerja memasarkan produk di dalam *showroom*, melayani konsumen yang datang untuk membeli sepeda motor Honda. Sedangkan *salesman* merupakan *sales* lapangan yang setiap harinya bekerja memasarkan sepeda motor Honda di luar (di lapangan tidak di dalam *showroom*). *Counter sales* dan *salesman* memiliki konsumen sendiri-sendiri yang berbeda. Dan untuk pengadaan barang merupakan tugas bagian administrasi yang akan memesankan barang kepada MPM. Kemudian untuk memenuhi permintaan yang ada jika *stock* barang di *showroom*

kosong, dengan cara mengontak cabang PT. XYZ yang lain untuk menanyakan barang yang diinginkan ada atau tidak. Ini merupakan kelebihan *dealer* PT. XYZ, jika dibandingkan dengan *dealer-dealer* lain, karena dengan adanya cabang lain, meminimalisir kejadian *stock* barang yang habis atau inden barang. Dengan adanya hal tersebut tingkat kepuasan konsumen terhadap PT. XYZ pun meningkat, karena jarang sekali dikecewakan dengan kejadian stock barang kosong atau harus inden. Pengorganisasian selama ini berjalan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang ditetapkan karena PT. XYZ memiliki *job description* yang jelas seperti yang sudah dipaparkan di atas.

Actuating

Pemimpin atau direktur memiliki hubungan dengan karyawan yang bersifat *mendukung*, memberi motivasi, meningkatkan rasa percaya diri para *staff* sehingga mereka merasa yakin mampu melaksanakan tugas yang diberikan. Setiap bulannya PT. XYZ memiliki target penjualan yang harus dipenuhi oleh bagian pemasaran yaitu *counter sale*s dan *salesman*. Mereka kadang merasa kecil hati melihat target yang ditetapkan, tetapi dalam rapat direktur PT. XYZ selalu memberikan motivasi pada karyawan. Dalam rapat biasanya para *sales* yang dapat mencapai target diminta untuk men*sharing*kan pengalaman mereka dalam mencapai target tersebut. Dengan begitu tumbuh keyakinan dan kepercayaan diri dalam diri masing-masing, bahwa mereka dapat mencapai target. Melalui sharing dalam rapat yang biasa diadakan oleh direktur juga membangkitkan semangat juang mereka dalam mencapai target penjualan.

Controlling

Dalam hal *controlling* yang dilaksanakan PT. XYZ dalam bidang pemasaran lebih di fokuskan untuk mengawasi salesman yang terjun langsung di lapangan atau berjualan di luar *showroom.* Hal ini dikarenakan *counter sales* yang berjualan di *showroom* secara tidak langsung di awasi oleh *staff* lainnya, seperti kepala cabang, bagian administrasi, kasir, dll. Sedangkan *salesman*, mereka tidak ada yang mengawasi jika di lapangan. Meskipun demikian *counter sales* setiap harinya tetap diwajibkan untuk membuat laporan tentang penjualan hari ini, dan laporan tersebut diserahkan ke bagian kasir untuk dicocokkan secara fisik (dicocokkan dengan uang yang ada). Kemudian *counter sales* juga mencocokkan jumlah sepeda motor yang ada setelah penjualan. Sedangkan untuk mengawasi *salesman* lapangan PT. XYZ menerapkan sistem Laporan Kunjungan Harian. Jadi pada saat salesman berjualan atau promosi keluar, salesman diwajibkan untuk mendata nama, nomor *handphone*, dan alamat orang yang membeli sepeda motor atau orang yang di prospek. Dan *salesman* juga wajib melaporkan hasil pembicaraan dari kunjungan-kunjungan yang telah dilakukan. Data nama, nomor *handphone*, dan alamat yang di dapat digunakan oleh kepala cabang atau *supervisor salesman* untuk memeriksa ke konsumen atau orang yang di prospek apakah benar apa yang dilaporkan oleh *salesman* yang bersangkutan. Kemudian direktur dan kepala bagian secara berkala dan spontan atau tiba-tiba, melakukan *survey* kepuasan konsumen ke kampung-kampung, desa-desa, dan responden di wajibkan mengisi sebuah form. Hal ini memiliki tujuan yang sebenarnya adalah untuk memeriksa kejujuran dari *salesman*. Pada saat kunjungan ke kampung-kampung dan desa-desa PT. XYZ memberi nama kegiatan tersebut *survey* kepuasan konsumen dengan tujuan agar konsumen tidak merasa diinterogasi, dan juga pihak PT. XYZ memberikan souvenir untuk setiap responden yang mengisi form tersebut.

2. Sumber Daya Manusia

Planning

Perencanaan yang dilakukan dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dengan cara menetapkan standarisasi pekerjaan bagi karyawan dalam bentuk dibuatnya *Job Description*. PT. XYZ mengharapkan dengan adanya *job description* yang dibuat, karyawan dapat bekerja dengan fokus, sesuai dengan *job desk* masing-masing, sehingga diharapkan dapat bekerja secara maksimal.

Organizing

Cara mengorganisasi atau mengatur SDM salah satu caranya adalah dengan pembagian karyawan agar sesuai dengan keahliannya masing-masing, hal ini dilakukan dengan cara membuka lowongan pekerjaan sesuai dengan skill yang dibutuhkan oleh perusahaan. Kemudian pada saat membuka lowongan pekerjaan juga dilengkapi oleh peraturan-peraturan khusus perusahaan seperti minimal karyawan yang diterima lulusan D3, kemudian memiliki umur maksimal 28 tahun. Kemudian juga ada kontrak kerja selama 3 bulan, pihak perusahaan dengan karyawan saling mencari kecocokan, perusahaan cocok atau tidak dengan kinerja karyawan, begitu juga karyawan, merasa cocok atau tidak bekerja di lingkungan perusahaan. Jika tidak menemukan kecocokan, maka setelah 3 bulan karyawan dapat dirumahkan atau karyawan dapat mengundurkan diri. Dan juga dalam tiga bulan tersebut dilihat apakah karyawan baru dapat memenuhi target penjualan, jika tidak dapat memenuhi target penjualan maka karyawan tersebut akan dikeluarkan dari pekerjaan.

Misalnya sebagai contoh, kedudukan kepala cabang, orang yang memiliki kedudukan tersebut harus merupakan orang yang mengerti dan memahami secara umum pekerjaan di masing-masing bidang, karena di masing-masing *dealer* kepala cabang merupakan pimpinan tertinggi. Seorang kepala cabang harus mengerti tentang sepeda motor, pemasaran, keuangan, pajak, dan dapat mengelola SDM yang ada. Dengan begitu seorang kepala cabang dapat mengorganisasi seluruh operasional perusahaan dengan baik. Kemudian dalam bidang pemasaran, *sales* memiliki tingkatan-tingkatan sesuai dengan kemampuan masing-masing dalam berjualan, sebagai berikut:

a. **Trainee,** merupakan *sales* yang baru saja masuk dan belum ada pengalaman. Perusahaan memberikan waktu percobaan selama 3 bulan, apabila selama 3 bulan target penjualan tidak terpenuhi maka sales tersebut akan dikeluarkan dari pekerjaannya. Target penjualan *sales* pada level Trainee adalah 6 unit per bulan, target minimalnya per bulan adalah 4 unit.

b. **Yunior,** merupakan *sales* yang sudah lolos masa percobaan selama 3 bulan. Mulai dari posisi Yunior, *sales* tersebut

dapat terus naik mencapai posisi diatasnya sesuai kemampuan menjualnya. Target penjualan *sales* pada level Yunior adalah 10 unit per bulan, dengan target minimal per bulannya adalah 7 unit.

c. **Senior,** merupakan *sales* yang kemampuan menjualnya sudah diatas level sales *Trainee* dan Yunior. Target penjualan *sales* pada level Senior adalah 15 unit per bulan, dengan target minimalnya per bulan adalah 11 unit.

d. **Eksekutif,** merupakan *sales* yang dari sisi target penjualannya paling banyak dari semua sales. Posisi tertinggi ini memungkinkan untuk ditempati oleh sales yang posisinya berada di bawah. Dan untuk *sales* yang dulunya memiliki jabatan Eksekutif bisa saja turun level, tergantung dari kemampuan sales tersebut mempertahankan dan meningkatkan penjualannya. Target penjualan *sales* pada level Eksekutif dari perusahaan adalah 20 unit per bulan, dengan target minimalnya per bulan adalah 16 unit.

Actuating

Dalam bidang *actuating* atau dalam bidang menggerakkan SDM, PT. XYZ memiliki program pelatihan, penghargaan untuk karyawan berprestasi, serta bonus. Hal ini ditujukan agar karyawan yang diberikan pelatihan mendapatkan ilmu serta pengetahuan, sehingga dapat meningkatkan rasa percaya diri dalam berkinerja. Kemudian untuk penghargaan dan bonus ditujukan untuk merangsang para karyawan agar berkinerja lebih baik lagi dan selalu berkinerja tinggi sehingga dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Dalam hal pelatihan, untuk bagian administrasi dan kasir, diberikan pelatihan jika ada program baru dan/atau ketentuan baru. Sedangkan untuk pelatihan *sales* pada dasarnya sudah disiapkan jadwal pelatihan dari MPM (*main dealer*) selama satu tahun, dan sebulan kurang lebih ada dua kali pelatihan. Seperti contohnya jika ada produk baru, para sales diberikan pelatihan mengenai *product knowledge*. Selanjutnya dalam hal pemberian penghargaan, setiap awal tahun PT. XYZ selalu mengadakan acara yang diberi nama "*Employee Gathering*". Dalam acara ini seluruh *staff* dijamu makan oleh perusahaan serta mengevaluasi kinerja tahun lalu. Tidak hanya itu perusahaan juga akan memilih karyawan terbaik dari masing-masing bidang, untuk mendapatkan hadiah sebesar Rp 1.000.000,00 dari PT. XYZ. PT. XYZ juga memberikan bonus bagi sales yang dapat mencapai target penjualan atau lebih.

Controlling

Dalam pengawasan biasanya perusahaan melakukan pembaharuan terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan. Perusahaan tidak memiliki frekuensi tetap dalam hal pembaharuan kebijakan perusahaan, biasanya yang sering terjadi kebijakan perusahaan diperbaharui jika kebijakan sebelumnya dirasa kurang cocok atau dapat "dicurangi" oleh karyawan. Melalui kejadian-kejadian seperti itu biasanya perusahaan terus belajar dan memperbaharui kebijakannya untuk menjaga agar kinerja para karyawan tetap tinggi. Kemudian untuk mengontrol pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan cara karyawan memberikan laporan tertulis, serta tidak lupa selalu mengecek kevaliditasan data yang diberikan karyawan, dan pengecekan secara langsung ke lapangan untuk pekerjaan pemasaran dan promosi yang dilakukan *salesman* di lapangan.

3. Keuangan

Planning

Selama ini PT. XYZ tidak memiliki prosedur-prosedur penganggaran dana, tidak ada perencanaan keuangan. Tetapi di samping itu PT. XYZ memiliki strategi jika timbul masalah keuangan, yaitu dengan meminjam uang dari bank.

Organizing

Dalam pengorganisasian atau pengelolaan keuangan selama ini dilakukan dengan cara membuat laporan keuangan, kemudian pembagian tugas yang jelas dalam bidang keuangan. Di dalam bidang keuangan ada bagian kasir dan administrasi. Bagian kasir hanya bertugas penerima pembayaran dari konsumen kemudian membuatkan kuitansi tanda terima pembayaran, dan menghitung keluar masuknya uang setiap hari, lalu melaporkan kepada bagian administrasi. Bagian administrasi setelah menerima laporan dari kasir akan membuat LKH (Laporan Kas Harian). Hal ini ditujukan untuk mencegah terjadinya hal-hal seperti penggelapan uang, karena jika bagian yang menerima uang dan bagian yang membuat laporan keuangan satu orang, sangat mungkin jika terjadi penggelapan uang.

Actuating

Dari berdirinya perusahaan sampai sekarang ini, perusahaan pernah mengalami kerugian pada awal pendirian perusahaan. Hal ini dikarenakan pada awal pendirian biaya yang dikeluarkan cukup besar untuk melakukan promosi dealer baru, agar dikenal oleh masyarakat luas, dan juga untuk mempromosikan sepeda motor. Sedangkan pendapatan yang dihasilkan masih lebih kecil dari jumlah pengeluaran yang dibutuhkan. Dengan sistem pembagian tugas dalam bidang keuangan yang diterapkan perusahaan, pada saat seperti itu perusahaan penting sekali untuk dapat terus selalu menaruh kepercayaan pada bagian keuangan bahwa mereka pasti dapat mengelola keuangan dengan baik dan benar, di samping perusahaan terus melakukan pengawasan terhadap bidang keuangan. Sehingga seiring dengan berjalannya waktu, penghasilan yang di dapat pun terus meningkat, sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian lagi.

Controlling

Untuk pemeriksaan keuangan PT. XYZ memiliki prosedur sendiri. Dari bagian kasir setelah menghitung uang keluar dan uang masuk pada hari itu, akan dilaporkan kepada bagian administrasi. Bagian administrasi ini yang akan membuat LKH (Laporan Kas Harian). Setelah selesai membuat LKH, bagian administrasi akan menyerahkan LKH tersebut kepada kepala cabang untuk diperiksa. Jika kepala cabang menyatakan LKH itu benar, maka kepala cabang wajib menandatangani LKH tersebut. Cara ini ditujukan agar jika ada keteledoran dalam pemeriksaan laporan keuangan, maka kepala cabang wajib mengganti kekurangan uang tersebut.

4. Operasional

Planning

Untuk perencanaan dalam bidang operasional PT. XYZ, harus memiliki *stock* semua tipe sepeda motor yang ada (kecuali sepeda motor kelas premium seperti CBR, PCX, hanya beberapa *dealer* saja yang memiliki). Tidak harus semua warna dari setiap tipe sepeda motor tersedia, yang penting tipe semua sepeda motor ada. Perencanaan persediaan barang ini dimaksudkan agar proses operasional berjalan dengan lancar dan maksimal.

Organizing

Pengorganisasian proses pendistribusian dimulai sejak terjadi pembelian barang oleh konsumen. Konsumen yang ingin melakukan pembelian sepeda motor dapat dilayani oleh *counter sales* atau *salesman*, jadi proses kesepakatan pembelian sepeda motor oleh konsumen terjadi di *counter sales* atau *salesman*. Jika lewat *counter sales* berarti konsumen datang ke *dealer*, tetapi kalau lewat *salesman*, biasanya terjadi di rumah konsumen, pada saat *salesman* melakukan kunjungan ke konsumen atau pada saat ada *event* serta pameran. Jika pembelian tersebut *cash*, maka konsumen dapat langsung membayar di kasir dan akan menerima kuitansi penerimaan pembayaran. Jika pembelian tersebut kredit, konsumen akan membayar uang muka di kasir, dan untuk proses cicilan selanjutnya konsumen akan berhubungan dengan lembaga pembiayaan atau *financial company* yang bersangkutan. Kemudian setelah semua urusan administrasi selesai, perusahaan akan mengantar sepeda motor sampai ke rumah konsumen dengan menggunakan mobil perusahaan. Untuk pelayanan terhadap konsumen, semua staff diwajibkan menjalankan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan & Santun) setiap harinya. *Counter sales* dan *salesman* harus dapat menjawab serta menjelaskan setiap pertanyaan konsumen, sampai konsumen benar-benar merasa puas dengan jawaban yang diberikan. Tidak hanya *counter sales* dan *salesman* saja, kepala cabang pun diwajibkan mengerti tentang produk sepeda motor Honda. Jika diminta *counter sales* dan *salesman* juga akan memberikan saran dan pendapat yang terbaik untuk konsumen, yang bingung dalam hal pemilihan sepeda motor apa yang ingin konsumen beli, dan tidak lupa *counter sales* dan *salesman* akan memberikan segala informasi dengan selengkap-lengkapnya.

Actuating

Dalam hal pergerakan atau *actuating* perusahaan memberikan tempat yang nyaman untuk para karyawan, dengan harapan tempat yang nyaman tersebut dapat mendukung para karyawan agar dapat bekerja dengan nyaman, sehingga dapat tercipta lingkungan kerja yang baik, karyawan dapat berkinerja tinggi, terjalin sebuah kerjasama yang baik di antara karyawan, dan hubungan antar karyawan harmonis. Dan tidak hanya itu, tempat yang nyaman juga diperuntukkan agar konsumen merasa nyaman dan mendapatkan pelayanan terbaik dari perusahaan.

Controlling

Pengawasan sangat diperlukan dalam proses pendistribusian barang, agar tidak terjadi salah pengiriman barang, atau tindak kejahatan seperti penipuan dan lain sebagainya. PT. XYZ mengontrol proses pendistribusian sepeda motor dengan cara pada saat sepeda motor diantar ke rumah konsumen, ada surat jalan yang harus ditandatangani oleh *counter sales* atau *salesman.* Kemudian setelah sepeda motor sampai di alamat konsumen, konsumen diminta untuk menandatangani surat jalan tersebut sebagai bukti bahwa konsumen telah menerima sepeda motor yang dia beli. Surat jalan ini rangkap tiga, satu lembar diberikan kepada konsumen sebagai tanda bukti, satu lembar di simpan sebagai data di *dealer*, dan satu lembar terakhir di simpan di kantor pusat juga sebagai data.

5. Teknologi Informasi (TI)

Planning

Dalam menjalankan sebuah perusahaan aspek yang sangat penting yang dibutuhkan perusahaan adalah data. Dengan adanya kelancaran data yang dapat diberikan, perusahaan dapat mengambil keputusan-keputusan dengan cepat dan tepat. Berdasarkan hal tersebut PT. XYZ menganalisa bahwa kelancaran data dan informasi merupakan faktor utama dalam menjalankan sebuah bisnis. Oleh karena itu PT. XYZ menggunakan TI dalam menjalankan bisnis dalam bentuk portal yang khusus di buat untuk proses operasional sehari-hari. Dengan adanya portal tentu saja dapat menghemat waktu, karena melalui portal kita dapat mengakses data-data yang kita butuhkan dengan cepat. Dan jika ingin memesan barang kita tinggal mengirim email ke MPM melalui portal tersebut.

Organizing

Untuk pengorganisasian dalam menggunakan TI, tidak semua karyawan dapat mengakses ke portal, hanya beberapa karyawan yang memiliki hak untuk mengakses ke portal. Yang dapat mengakses ke portal adalah kepala cabang dan bagian administrasi terkait. Karena bagian administrasi yang bertugas untuk memesan barang ke MPM dan mengecek informasi-informasi mengenai barang yang dipesan, kedatangan barang yang dipesan, jika inden barang dapat diketahui PT. XYZ sudah berada di urutan ke berapa, sedangkan kepala cabang diberi kewenangan mengakses ke portal untuk mengecek pekerjaan administrasi sudah benar apa belum, karena semua transaksi ada di portal. Kemudian jika ada kompalin dari bidang lain atau konsumen, kepala cabang akan mengecek ke portal.

Actuating

Dengan adanya TI yang digunakan dalam proses operasional sehari-hari, waktu yang digunakan lebih efektif dan efisien. Karena memperlancar komunikasi antara pembeli dan pemasok (*main dealer*), jika PT. XYZ ingin memesan barang bisa langsung mengirimkan email pemesanan barang melalui portal tersebut. Begitu juga dengan *main dealer*, jika ada barang baru yang datang dapat langsung menginformasikan melalui portal tersebut. Kemudian memperlancar informasi mengenai barang yang dipesan, kedatangan barang yang dipesan, jika inden barang dapat diketahui PT. XYZ sudah berada di urutan ke berapa. Hal tesebut sangat memudahkan untuk memberikan informasi yang akurat dan cepat kepada konsumen. Oleh sebab itu dengan adanya TI ini menjadi efektif, karena pekerjaan dapat

selesai dengan mengahasilkan hasil yang diinginkan, yaitu kecepatan dalam menerima informasi-informasi (tidak perlu menggunakan telepon dalam memberitahukan informasi-informasi). Penggunaan TI juga dikatakan efesien karena menggunakan usaha dan biaya yang kecil. Usaha yang kecil dapat dilihat dari penggunaan portal yang berbasis internet, usaha yang dilakukan hanya selalu mengecek portal untuk mengetahui informasi terbaru, dan jika ingin memesan dengan mengirimkan email saja. Dengan begitu hal ini dapat memotivasi seluruh *staff* untuk dapat berkinerja tinggi.

Controlling

Salah satu cara untuk mengontrol atau mengawasi karyawan dalam penggunaan TI adalah dengan membatasi karyawan yang mengakses ke portal, hanya kepala cabang dan bagian administrasi terkait saja yang dapat mengakses ke portal. Kemudian selain cara tersebut, juga diterapkan sistem penggunaan password untuk setiap pengaksesan yang dilakukan di portal, hal ini diterapkan untuk lebih menjaga keamanan.

Hasil analisa lingkungan internal menunjukkan beberapa kekuatan dan kelemahan pada PT. XYZ. Kekuatan yang dimiliki oleh PT. XYZ seperti, adanya sarana promosi yang memadai, jarangnya stock barang kosong atau konsumen harus inden barang, setra kerjasama dengan pihak *financial company*. Sedangkan kelemahannya seperti, tidak ada penganggaran dana dan belum maksimalnya sistem *controlling* di bidang TI.

Untuk menganalisa lingkungan eksternal digunakan analisis *five forces model*, sebagai berikut:

1. Ancaman Pendatang Baru

Diferensiasi Produk

Loyalitas konsumen terhadap produk sepeda motor Honda tinggi, karena terbukti dari data yang didapat oleh perusahaan Honda menempati urutan pertama untuk produk sepeda motor jauh meninggalkan pesaingnya yang ada pada urutan kedua dan seterusnya. Identifikasi merek menimbulkan hambatan karena memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya besar guna merebut kesetiaan pelanggan. Upaya ini cenderung membawa kerugian pada saat awal.

Kebutuhan Modal

Modal yang dibutuhkan untuk membuka bisnis ini besar. Mulai dari uang jaminan, membeli bangunan, meronasi menjadi *showroom* (sesuai dengan *standart*), membeli mobil, membeli peralatan kantor, membeli produk sepeda motor sebagai barang dagangan, seragam untuk karyawan, dan sebagainya. Keharusan menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menimbulkan hambatan masuk.

Biaya Peralihan

Pasti ada biaya yang dikeluarkan jika berpindah ke pemasok produk lain, karena kalau pindah ke produk lain pasti ada biaya-biaya untuk pelatihan ulang mengenai *product knowledge* bagi karyawan, dan lain-lain.

Akses ke Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang ada tidak hanya dikuasai oleh pemain baru saja, tetapi pendatang baru pun akan menguasai saluran distribusi yang ada. Karena saluran distribusi bagi *dealer-dealer* sepeda motor Honda hanya ada satu, yaitu MPM sebagai main *dealer*.

Hambatan Biaya yang Tidak Dipengaruhi oleh Ukuran Perusahaan

PT. XYZ sudah "menang *start*" dalam pembukaan usaha ini, mereka juga sudah mengadakan *banyak event-event* yang cukup besar. Dengan begitu pasti nama PT. XYZ sudah dikenal luas oleh masyarakat, PT. XYZ sudah memiliki pangsa pasar, yang terus dibina dan dikembangkan. Sulit bagi pendatang baru masuk ke dalam persaingan, karena keunggulan yang tidak dimiliki calon pendatang baru, pemaksa calon pendatang baru untuk mengeluarkan biaya besar dalam merebut kesetiaan pelanggan.

Kebijakan Pemerintah

Tidak ada regulasi dari pemerintah mengenai pendatang baru atau *dealer*. Regulasi pemerintah biasanya terhadap pabrik, bukan terhadap *dealer*. Tetapi meskipun kebijakan tersebut ditujukan untuk pabrik, *dealer* juga akan terkena dampaknya. Seperti yang baru-baru ini simpang siur mengenai akan diterapkannya kebijakan tentang pembatasan kendaraan pribadi untuk mengurangi kemacetan, dan transportasi umum untuk masyarakat akan diperbaharui.

2. Ancaman Produk Pengganti

Sepeda motor Honda memiliki produk pengganti, yaitu mobil dengan harga murah yang baru-baru ini diciptakan untuk menyasar segmen *low-end* atau segmen bawah, seperti mobil Toyota Agya, Daihatsu Ayla, dan mobil dari India bernama Tata Nano.

3. Kekuatan Daya Tawar Pembeli

Pada umumnya mayoritas pembeli memiliki pengetahuan yang baik mengenai harga pasar sepeda motor Honda, tetapi dalam hal pengetahuan tentang produk sepeda motor Honda, rata-rata hanya sebagian konsumen yang memiliki pengetahuan yang baik. Dengan semakin cermatnya konsumen dalam membandingkan harga antar *dealer*, maka terjadilah persaingan harga yang ketat diantara *dealer*. Pelayanan yang memuaskan dari PT. XYZ, merupakan hal yang penting dalam persaingan yang semakin ketat ini. Oleh karena itu dapat di simpulkan bahwa kekuatan daya tawar pembeli tinggi.

4. Kekuatan atau Daya Tawar Pemasok

Bagi PT. XYZ barang dari pemasok merupakan *input* penting, karena sepeda motor Honda merupakan produk utama dari *dealer* PT. XYZ. Jika tidak ada produk dari pemasok PT. XYZ tidak dapat menjalankan bisnisnya. Tetapi dapat dipastikan PT. XYZ merupakan pelanggan penting bagi pemasok. Hal ini dapat terlihat dari bentuk dukungan dari MPM yang diberikan kepada PT. XYZ banyak, seperti bantuan *design showroom* pada waktu pertama kali akan membuka *dealer*, *stage* untuk sepeda motor dibantu oleh MPM dalam bentuk *sharing* biaya, papan

iklan yang dipasang di jalan juga dibantu MPM dalam bentuk *sharing* biaya, kemudian pelatihan kepada *sales*, bagian administrasi dan memberikan program-program pemasaran.

5. Persaingan Sesama Industri

Dalam persaingan sesama industri, ada 9 *dealer* Honda lain. Tidak ada perbedaan kulitas produk di antara pesaing-pesaing, karena produk yang di jual memiliki kualitas yang sama dari pabrik. Yang ada perbedaan kualitas jasa atau pelayanannya. Strategi yang diterapkan oleh PT. XYZ dengan melakukan pendekatan personal terhadap konsumen dengan layanan yang baik, sehingga konsumen terkesan, dengan begitu, diharapkan mereka dapat menjadi alat promosi yang efektif bagi PT. XYZ. Kemudian strategi lainnya dengan memberi hadiah kepada konsumen. Meskipun demikian PT. XYZ tetap merasakan bahwa persaingan semakin ketat, karena *dealer-dealer* lain pun berlomba-lomba untuk memberikan kepuasan kepada konsumen. Pembeli memiliki pengetahuan yang baik mengenai citra perusahaan, hal ini dikarenakan sejak awal pertama PT. XYZ berdiri (sebelum ada program-program pemasaran wajib dari MPM), PT. XYZ sudah sering mengadakan *event-event* menarik yang cukup besar seperti *touring* lintas wilayah, jalan santai, acara wayang kulit, dll. Dengan adanya *event-event* tersebut *image* PT. XYZ di mata masyarakat merupakan *dealer* kuat dan besar, sudah melekat dan berkesan. Hal ini yang menyebabkan loyalitas pelanggan terhadap PT. XYZ tinggi, terlihat dari selalu terpenuhinya target RO yang di tetapkan oleh MPM.

Hasil analisa lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman pada PT. XYZ. Peluang-peluang tersebut adalah pasar Honda yang semakin kuat dan PT. XYZ yang telah berdiri lama, sudah memiliki pangsa pasar atau pelanggan dan nama yang terkenal. Untuk ancamannya adalah persaingan yang semakin ketat dan adanya produk pengganti.

Hasil dari analisa lingkungan internal dan eksternal di dapatkan kekuatan, kelemaham, ancaman, dan peluang pada PT. XYZ.

Kekuatan:

1. Adanya sarana promosi yang memadai.
   Perencanaan pemasaran serta promosi sudah ditentukan oleh main dealer pusat Jawa Timur, yang berupa aktivitas wajib BTL (*Below The Line*) yang merupakan aktivitas bertemu konsumen secara langsung melalui beberapa kegiatan dan ATL (*Above The Line*) merupakan kegiatan yang tidak bertemu konsumen secara langsung, dan kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan setiap bulan. Selain itu PT. XYZ juga melakukan kegiatan pemasaran tambahan yang di rancang sendiri untuk semakin meningkatkan penjualan dan banyak konsumen juga semakin mengenal PT. XYZ.
2. Jarangnya stock barang kosong atau konsumen harus inden barang.
   Untuk memenuhi permintaan yang ada jika *stock* barang di *showroom* kosong, dilakukan dengan cara mengontak cabang PT. XYZ yang lain untuk menanyakan barang yang diinginkan ada atau tidak. Ini merupakan kelebihan *dealer* PT. XYZ jika dibandingkan dengan *dealer-dealer* lain, karena dengan adanya cabang lain, meminimalisir kejadian *stock* barang yang habis atau inden barang. Dengan adanya hal tersebut tingkat kepuasan konsumen terhadap PT. XYZ pun meningkat, karena jarang sekali dikecewakan dengan kejadian stock barang kosong atau harus inden.
3. Kerjasama dengan pihak *financial company.*
   Dengan adanya kerja sama dengan pihak *financial company*, sangat membantu PT. XYZ dalam memperkuat bidang keuangan. Karena dengan adanya kerja sama dengan financial company PT. XYZ tidak akan menghadapi kredit macet dan masalah keuangan yang lainnya.

Kelemahan:

1. Tidak ada penganggaran dana.
   Selama ini PT. XYZ tidak memiliki prosedur-prosedur penganggaran dana, tidak ada perencanaan keuangan.
2. Belum maksimalnya sistem *controlling* di bidang TI.
   Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya surat perjanjian mengenai pemberian *password* kepada seseorang. Jika *password* tersebut disalah gunakan tidak ada bukti tertulis mengenai hukuman yang harus di terima atau ganti rugi, dsb. Hal ini dapat merugikan perusahaan jika seseorang menyalahgunakan hak dalam penggunaan *password.*

Ancaman:

1. Persaingan yang Semakin Ketat.
   Pada tahun 2005 saat PT. XYZ berdiri pertama kali, *dealer-dealer* yang ada tidak menggunakan *sales* untuk memasarkan produknya, konsumen yang datang sendiri ke *showroom.* Tapi seiring dengan berjalannya waktu, dengan adanya banyak *dealer* baru yang dibuka persaingan semakin ketat. Akhirnya sampai pada semua *dealer* menggunakan jasa *salesman* untuk memasarkan produk, bersaing harga, dan bersaing untuk merebut pangsa pasar melalui promosi-promosi.
2. Adanya produk pengganti.
   Ada ancaman produk pengganti untuk sepeda motor Honda, yaitu mobil yang diciptakan dengan harga murah seperti Toyota Agya, Daihatsu Ayla, dan mobil dari India bernama Tata Nano yang bertujuan untuk menyasar segmen *low-end* atau segmen bawah. Dilihat secara keseluruhan seperti mesin, dan teknologi, mobil-mobil tersebut memiliki kualitas yang baik. Untuk harga, produk pengganti memiliki harga yang lebih mahal dibandingkan Honda sehingga biaya peralihan yang ditimbulkan tinggi.

Peluang:

1. Pasar Honda yang semakin kuat.
   Terbukti dari data yang didapat oleh perusahaan Honda menempati urutan pertama untuk produk sepeda motor jauh meninggalkan pesaingnya yang ada pada urutan kedua dan seterusnya.

2. PT. XYZ yang telah berdiri lama, sudah memiliki pangsa pasar atau pelanggan dan nama yang terkenal.
   PT. XYZ sudah memiliki pangsa pasar, yang akan terus dibina dan dikembangkan. Bagi pendatang baru yang masuk ke dalam persaingan akan mengalami kesulitan, karena keunggulan ini yang tidak dimiliki calon pendatang baru, dan pemaksa calon pendatang baru untuk mengeluarkan biaya besar dalam merebut kesetiaan pelanggan.

Dari hasil analisa lingkungan internal dan eksternal yang ada kemudian dimasukkan ke dalam *matrix* SWOT.

Tabel 1. Strategi Matriks SWOT PT. XYZ

	STRENGTH	***WEAKNESS***
	1. Adanya sarana promosi yang memadai. 2. Jarangnya stock barang kosong atau konsumen harus inden barang. 3. Kerjasama dengan pihak *financial company*.	1. Tidak ada penganggaran dana. 2. Belum maksimalnya sistem *controlling* di bidang teknologi informasi (TI).
OPPORTUNITY 1. Pasar Honda yang semakin kuat. 2. PT. XYZ yang telah berdiri lama, sudah memiliki pangsa pasar atau pelanggan dan nama yang terkenal.	**STRATEGY S-O** 1. Memperluas aktivitas pemasaran ke target pasar yang belum pernah terjangkau. (S1, O1, O2) 2. Meningkatkan kualitas pelayanan personal kepada konsumen. (S1, S2, S3, O1, O2)	**STRATEGY W-O** 1. Harus ada perencanaan penganggaran dana secara mendetail setiap tahunnya. (W1, O2) 2. Memaksimalkan pengontrolan dalam bidang TI. (W2, O1)
THREAT 1. Persaingan yang semakin ketat. 2. Adanya produk pengganti.	**STRATEGY S-T** 1. Memberikan nilai tambah kepada konsumen. (S1, S2, S3, T1) 2. Mendirikan club-club sepeda motor sesuai dengan kategori masing-masing. (S1, T2)	**STRATEGY W-T** 1. Pengontrolan dana yang keluar dengan menyerahkan nota asli disertai keterangan. (W1, T1)

Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Peneliti

1. Strategi S-O *(Strength-Opportunity)*

a. Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha PT. XYZ yaitu dengan memperluas aktivitas pemasaran ke target pasar yang belum pernah terjangkau sebelumnya. Target pasar yang belum terjangkau seperti daerah-daerah dimana penduduknya banyak berprofesi sebagai TKI, seperti contoh kota Ponogoro, Tulung Agung, dan Trenggalek, karena daerah tersebut memiliki *share* yang cukup besar (Jawa Pos, Senin 25 April 2011). Karena pada umumnya para TKI atau TKW setelah bekerja di luar negeri mereka memiliki tabungan yang cukup banyak, sehingga daya beli mereka untuk membeli sepeda motor sangatlah tinggi. Kemudian terdapat banyak koperasi-koperasi perusahaan, pabrik-pabrik yang memiliki banyak karyawan yang bisa dijadikan target pasar yang potensial.

b. PT. XYZ juga bisa menjalankan strategi lain dengan melihat tiga kekuatan yang ada untuk menangkap peluang pasar Honda yang semakin kuat dan PT. XYZ yang telah berdiri lama, dengan meningkatkan kualitas pelayanan secara personal. Dewasa ini dunia bisnis semakin fokus pada pelayanan dan memberikan kepuasan kepada konsumen. Oleh karena itu peningkatan kualitas hubungan personal dengan konsumen sangat penting. Strategi peningkatan kualitas dilakukan oleh *sales* kepada masing-masing konsumennya dengan cara yang sederhana tetapi dapat membuat konsumen sangat berkesan, seperti memberi perhatian berupa ucapan selamat ulang tahun kepada konsumen, selamat hari raya Idul Fitri, selamat Natal, dll. Kemudian jika mengetahui ada konsumen yang sakit, menyempatkan diri untuk menjenguk. Hubungan dekat secara personal seperti ini yang terus dipelihara dan dijalin secara efektif dapat membuat para konsumen loyal terhadap *dealer* PT. XYZ dan dapat menjadi sarana promosi tidak langsung yang efektif untuk menarik konsumen baru.

2. Strategi S-T *(Strength-Threat)*

a. Dengan adanya ancaman dari luar yaitu persaingan yang ketat, PT. XYZ memiliki kekuatan seperti adanya sarana promosi yang memadai, jarangnya stock barang kosong atau konsumen harus inden barang, kerjasama dengan pihak *financial company* untuk dapat membentuk sebuah strategi baru yaitu memberikan nilai tambah kepada konsumen. Nilai tambah itu berupa pengisian nitrogen gratis seumur hidup, untuk setiap sepeda motor yang dibeli konsumen di PT. XYZ dan tidak berpindah tangan. Hal ini merupakan nilai tambah melihat belum adanya bengkel dan *dealer* lain yang menyediakan nitrogen untuk pengisian angin ban sepeda motor. Kemudian yang kedua, pemberian gratis *motorcycle-kit* yang terdiri dari semir ban, shampoo sepeda motor, lap, dan *sponge* untuk setiap pembelian sepeda motor di *dealer* PT. XYZ.

b. Melihat adanya kekuatan melalui sarana promosi yang memadai PT. XYZ dapat mengatasi ancaman dari luar berupa produk pengganti, mobil berharga murah dengan segmen *low-end*. Strategi yang dapat digunakan adalah PT. XYZ mendirikan club-club sepeda motor yang sesuai dengan kategori masing-masing sepeda motor, yang dibina secara langsung dan serius. Melalui club-club ini PT. XYZ dapat mengadakan berbagai macam acara seperti, kumpul-kumpul bersama, nonton bola

bersama, buka puasa bersama, *touring*, arisan, wisata bersama, *family gathering*, dll. Melalui acara-acara tersebut diharapkan timbul rasa kekeluargaan, ikatan persaudaraan yang erat. Tujuan didirikannya club-club sepeda motor ini agar, konsumen tetap setia menggunakan sepeda motor, dan dapat menjadi alat promosi bagi PT. XYZ. Karena jika PT. XYZ dapat benar-benar membina club-club tersebut sehingga timbul rasa kekeluargaan yang kuat, dan para konsumen merasa sangat nyaman dalam komunitas tersebut, akan sangat sulit bagi konsumen untuk meninggalkan club sepeda motor tersebut, yang dengan kata lain, konsumen akan loyal terhadap produk sepeda motor.

3. Strategi W-O *(Weakness-Opportunity)*

a. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada yaitu PT. XYZ telah lama berdiri dan sudah memiliki nama di masyarakat, dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada dalam perusahaan, yaitu tidak adanya penganggaran dana. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha PT. XYZ yaitu dengan melihat pangsa pasar dan nama yang telah dibangun oleh PT. XYZ, membuat penganggaran dana adalah hal yang sangat penting karena dengan adanya penganggaran dana, dapat menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan, merinci jenis sumber dana maupun jenis pengeluaran dana sehingga dapat memudahkan pengawasan, segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama, dapat digunakan sebagai alat penilaian kelebihan dan kekurangan pegawai dan menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu. Dengan adanya penganggaran dana diharapkan pengelolaan keuangan menjadi lebih baik dan terarah, sehingga laba yang di dapat pun semakin meningkat.

b. Dengan adanya peluang pasar Honda yang semakin kuat, PT. XYZ harus dapat meminimalkan kelemahan yang ada yaitu belum maksimalnya sistem *controlling* di bidang teknologi informasi (TI). Karena jika sistem pengontrolan di bidang TI tidak dimaksimalkan dapat terjadi hal-hal seperti penyalahgunaan wewenang dalam menggunakan sistem portal, dan hal ini dapat merugikan perusahaan yang seharusnya dapat meraup untung lebih banyak dengan adanya peluang pasar Honda yang semakin kuat. Sistem pengontrolan dalam bidang TI dapat diperketat dengan cara dibuatnya surat perjanjian mengenai pemberian *password* kepada seseorang. Jika *password* tersebut disalah gunakan akan ada bukti tertulis mengenai hukuman yang harus di terima atau ganti rugi, dsb. Hal ini dapat menghindari penyalahgunaan wewenang penggunaan *password*.

4. Strategi W-T *(Weakness-Threat)*

a. Untuk meminimalkan kelemahan yang ada yaitu tidak adanya penganggaran dana, dengan tujuan agar laba yang diperoleh tidak berkurang, dalam upaya untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, dapat dilakukan strategi pengontrolan dana yang keluar dengan ketat, melalui penyerahan nota asli beserta keterangan yang jelas digunakan untuk apa dana tersebut. Jika tidak menyerahkan nota asli atau *print out* akan dikenakan sanksi dari pihak PT. XYZ.

Masalah pokok yang dihadapi *dealer-dealer* saat ini adalah bagaimana *dealer* tersebut menarik pelanggan dan mempertahankannya agar perusahaan tersebut dapat bertahan dan berkembang. Faktanya *dealer-dealer* sepeda motor Honda berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan terbaik untuk para konsumen, di tambah lagi adanya beberapa aktivitas pemasaran yang wajib dari MPM yang harus dilakukan oleh setiap *dealer* minimal satu bulan sekali, seperti salah satu contohnya, *customer gathering*. Jika PT. XYZ tidak memiliki perbedaan atau diferensisasi dibandingkan dengan dealer lain, pasti tidak akan bisa bertahan di tengah persaingan yang ada. Oleh karena itu starategi diferensiasi dianggap yang paling cocok untuk menghadapi persaingan yang ketat sekarang ini.

Pengembangan bisnis akan dilakukan dengan menggunakan tiga strategi diferensiasi berikut:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan personal kepada konsumen.

Peningkatan kualitas hubungan personal dengan konsumen merupakan cara yang sederhana tetapi dapat membuat konsumen sangat berkesan. Strategi peningkatan kualitas dilakukan oleh *sales* kepada masing-masing konsumennya dengan cara yang sederhana tetapi dapat membuat konsumen sangat berkesan, seperti memberi perhatian berupa ucapan selamat ulang tahun kepada konsumen, selamat hari raya Idul Fitri, selamat Natal, dll. Kemudian jika mengetahui ada konsumen yang sakit, menyempatkan diri untuk menjenguk. Hubungan dekat secara personal seperti ini yang terus dipelihara dan dijalin secara efektif dapat membuat para konsumen loyal terhadap *dealer* PT. XYZ dan dapat menjadi sarana promosi tidak langsung yang efektif untuk menarik konsumen baru.

2. Memberikan nilai tambah kepada konsumen.

Kemudian strategi diferensiasi dengan memberikan nilai tambah berupa pengisian nitrogen gratis seumur hidup, untuk setiap sepeda motor yang dibeli konsumen di PT. XYZ dan tidak berpindah tangan. Hal ini merupakan nilai tambah melihat belum adanya bengkel dan *dealer* lain yang menyediakan nitrogen untuk pengisian angin ban sepeda motor. Kemudian yang kedua, pemberian gratis *motorcycle-kit* yang terdiri dari semir ban, shampoo sepeda motor, lap, dan sponge setiap pembelian sepeda motor di dealer PT. XYZ.

3. Mendirikan club-club sepeda motor sesuai dengan kategori masing-masing.

PT. XYZ juga akan melakukan strategi diferensiasi dengan mendirikan club-club sepeda motor yang sesuai dengan kategori masing-masing sepeda motor, yang dibina secara langsung dan serius. Melalui club-club ini PT. XYZ dapat mengadakan berbagai macam acara seperti, kumpul-kumpul bersama, nonton

bola bersama, buka puasa bersama, *touring*, arisan, wisata bersama, *family gathering*, dll. Melalui acara-acara tersebut diharapkan timbul rasa kekeluargaan, ikatan persaudaraan yang erat. Tujuan didirikannya club-club sepeda motor ini agar, konsumen tetap setia menggunakan sepeda motor, dan dapat menjadi alat promosi bagi PT. XYZ.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Berdasarkan analisa dan pembahasan yang ada, maka dapat dirumuskan kesimpulan berikut ini:

1. Dari analisis yang telah dilakukan, pengelolaan pada PT. XYZ telah berjalan dengan cukup baik dan sesuai dengan fungsinya yang terdiri dari perencanaan, perngorganisasian, pergerakan, dan pengendalian, pada setiap fungsi bisnis dalam perusahaan, yaitu pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, operasional, dan teknologi informasi.
2. Dalam lingkungan internal kelemahan terdapat pada bidang keuangan dan teknologi informasi. Serta kekuatan terdapat pada bidang pemasaran, operasional *stock* barang, dan kerjasama dengan pihak *financial company.*
3. Dalam lingkungan eksternal terdapat ancaman produk pengganti dan persaingan yang semakin ketat.

Dari kesimpulan tersebut didapatkan saran yang cocok bagi PT. XYZ adalah memanfaatkan citra perusahaan yang sudah di bangun, menerapkan sistem penganggaran dana, dan perbaikan pada sistem pengontrolan di bidang teknologi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

Burhan, M. Bungin. (2008). *Analisis data penelitian kualitatif.* Jakarta: Grafindo Persada.

David, F.R. (2004). *SWOT and TOWS analysis structure.* United States: Mc-Graw Hill Irwin

David, F.R. (2004). *Strategic management: Concepts* (9th ed). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

David, F.R. (2011). *Management strategis konsep* (12th ed.). (D. Sunardi, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.

Dirgantoro, C. (2007). *Manajemen strategik.* Jakarta: PT. Grasindo.

Kansil, C. (2001). *Hukum perusahaan indonesia.* Jakarta: Pradnya Paramita.

Kotler, Philip. (2003). *Marketing insight from A to Z.* Jakarta: Erlangga.

Solihin, I. (2009). *Pengantar manajemen.* Jakarta: Erlangga.

Stevenson, W. J. (2002). *Operation managemen.* New York: McGraw-Hill.

Sugiyono. (2005). *Memahami penelitian kualitatif.* Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2006). *Metode penelitian pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R &D)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfaberta.

Terry, G. (2006). *Principles of management.* (Winardi, Trans.) Bandung.

Wijayanto, D. (2012). *Pengantar manajemen.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.