PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS PERDAGANGAN AKSESORIS MOBIL PADA PT. ABC SURABAYA

Novia Gunadi dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: nop2611@hotmail.com; harya@peter.petra.ac.id

***Abstrak*-PT. ABC merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak dibidang perdagangan aksesoris mobil. Meskipun perusahaan dapat dikatakan skala besar, namun sistem dan struktur dalam perusahaan belum tertata dengan baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengelolaan bisnis perdagangan aksesoris mobil oleh sebuah perusahaan keluarga. Menganalisis kondisi lingkungan eksternal dan internal bisnis perdagangan aksesoris mobil dan menganalisis SWOT, kemudian menyusun rencana pengem-bangan bisnis perdagangan aksesoris mobil pada PT. ABC. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskripsi kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Sementara metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah dengan wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa PT. ABC sebagai perusahaan keluarga masih belum secara konsisten menerapkan fungsi-fungsi manajemen seperti *planning, organizing, actuating, dan controlling* dalam setiap fungsi bisnis perusahaan. Kekuatan jalur distribusi dan *brand image* yang dimiliki perusahaan belum dimanfaatkan secara optimal untuk menggarap peluang pasar aksesoris mobil yang sedang ramai. Sementara ancaman terbesar datang dari banyaknya produk substitusi dan kelemahan yang perlu segera diatasi adalah tidak adanya tenaga pemasar di perusahaan. Rencana pengembangan bisnis perdagangan aksesoris mobil yang diusulkan agar dapat memperbesar skala usaha adalah dengan strategi SO yaitu menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang yang ada.**

***Kata Kunci*—Manajemen, Pengembangan, Perdagangan, Aksesoris Mobil, Perusahaan Keluarga**

I. PENDAHULUAN

Industri otomotif adalah salah satu bidang industri yang berkembang pesat di Indonesia. Potensi Indonesia untuk menjadi negara dengan industri otomotif terbesar di ASEAN terlihat dari beberapa keunggulan yang dimiliki. Salah satunya adalah potensi pasar yang sangat besar, mengingat angka populasi Indonesia adalah yang terbesar di Asia tenggara. Potensi yang besar ini mendorong hampir semua APM (Agen Pemegang Merek) di Indonesia untuk terus meningkatkan nilai investasinya di industri otomotif nasional dengan cara menambah kapasitas produksi dan juga menambah pilihan lini produk mereka dipasaran. Pada tahun 2008 kontribusi industri otomotif mencapai 8,2% terhadap produk domestik bruto yang merupakan kontributor terbesar untuk kategori industri manufaktur yang mencapai 27,4%. Hal itulah yang menempatkan industri otomotif sebagai satu dari tiga industri yang diharapkan menjadi pendorong pertumbuhan industri nasional dan perekonomian Indonesia.

Teori yang digunakan pada penelitian ini, antara lain:

a. Fungsi manajemen (Daft, 2008; David, 2011; Madura, 2007; Sumarni dan Soeprihanto, 2005).

Manajemen (*management*), adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Fungsi perencanaan (*planning*) merupakan fungsi dasar manajemen, di mana pada fungsi ini digunakan oleh perusahaan untuk menentukan tujuan serta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.pengorganisasian adalah suatu upaya yang terkoordinasi dengan cara menen-tukan tugas dan hubungan otoritas. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Fungsi pengarahan (*actuating*) adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan. Oleh karenanya, di sini manajer atau pimpinan dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk/nasehat, berpikir kreatif, berinisiatif, meningkatkan kualitas serta memberikan stimulasi kepada para karyawan. Dengan demikian, kegiatan pengarahan ini banyak menyang-kut masalah pemberian motivasi kepada para anggota organisasi, kepemimpinan, serta pengembangan komunikasi. Fungsi pengendalian (*controlling*) merupakan segala aktifitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi aktual sejalan dengan operasi yang direncanakan. Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rancana. Secara umum, fungsi pengendalian merupakan suatu fungsi yang digunakan perusahaan untuk mengatur dan mengawasi faktor-faktor yang ada di dalam perusahaan agar perusahaan tetap berada dalam jalur pencapaian tujuan.

b. Fungsi bisnis yang diteliti meliputi fungsi sumber daya manusia, keuangan, dan operasi (Assauri, 2008; Barney & Hesterly, 2010; David, 2011; Jacobs, Chapman, 2006; Heizer & Render, 2008; Kotler & Keller, 2009; Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2007; Madura, 2007; Nickels, McHugh, & McHugh, 2008; Schermerhorn, 2011; Schroeder, 2008; Sumarni & Soeprihanto; 2010; Wijayanto, 2012).

Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan pengolahan rekutmen, 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. Fungsi keuangan merupakan fungsi bisnis yang bertugas meramalkan kebutuhan finansial jangka pendek dan jangka panjang, membuat anggaran untuk memenuhi kebutuhan itu, Mengatur agar perusahaan dapat memperoleh dana yang diperlukan secara tepat, memastikan kelancaran aliran kas untuk mengatur pembiayaan investasi dan operasi perusahaan. Fungsi manajemen pemasaran adalah *customer analysis, selling products/services, product and service planning, pricing, distribution, marketing research, and opportunity analysis*. Manajemen operasi adalah suatu proses yang berkesinambungan (kontinu) dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan.

c. Analisis lingkungan internal dengan menggunakan *Resource Based View* (Gomez-Meija dan Balkin, 2011; Solihin, 2009).

Perusahaan harus dapat mengidentifikasi sumber daya, kemampuan, dan pengetahuan apa saja yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang pasar dan menghindari potensi ancaman. Pandangan berbasis sumber daya atau yang biasa dikenal dengan *resource-based view* adalah sudut pandang strategis manajemen yang mendasarkan strategi bisnis pada apa yang perusahaan mampu lakukan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan daripada hanya mendasarkan pada peluang eksternal. *Resource-based view* melakukan analisa berdasarkan dua hal, yaitu berdasarkan tipe sumber daya (*resource type*) dan berdasarkan kemampuan perusahaan (*capabilities).* Sumber daya merupakan sekumpulan aset, baik dalam bentuk aset berwujud maupun dalam bentuk aset tidak berwujud yang berada didalam kendali perusahaan. Baik sumber daya maupun *capabilities* yang dimiliki perusahaan saat ini akan membatasi misi, tujuan, maupun strategi yang akan dibuat oleh perusahaan.

d. Analisis Lingkungan Eksternal menggunakan Porter *Five Forces Model* (David, 2011; Porter, 2007; Solihin, 2009).

Terdapat lima kekuatan persaingan dalam suatu struktur industri yang akan berpengaruh terhadap profitabilitas suatu industri, yaitu: *the entry of new competitors (potential entrants), the threats of substitues, the bargaining power of buyers (buyers), the bargaining power of suppliers (suppliers), and the rivalry among the existing competitors.*

e. Analisis SWOT (Bateman dan Snell, 2009; David, 2009)

Analisis SWOT merupakan alat perbandingan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan yang digunakan oleh eksekutif untuk merumuskan strategi bisnis. Strategi bisnis tersebut mengidentifikasi bisnis, pasar, maupun industri dimana perusahaan tersebut bersaing dan pengaturan penggunaan sumberdaya perusahaan. Analisis SWOT berguna untuk membantu perusahaan menentukan strategi yang cocok bagi perusahaan. Analisis SWOT merupakan alat untuk memadukan komponen kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada perusahaan sehingga menjadi strategi bisnis, yaitu SO (*Strengths - Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*), strategi ST (*Strengths - Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses - Threats*).

f. Manajemen strategis (David, 2009).

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merusmuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya.Terdapat tiga tahapan bagi perusahaan untuk melakukan formulasi strategi, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

g. Rencana pengembangan usaha (David, 2009).

Setelah menentukan strategi pengembangan, hal yang kemudian dapat dilakukan adalah dengan merumuskan hierarki kebijakan. Kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersebut. Kebijakan menetapkan batas-batas, hambatan, dan limit atas beragam jenis tindakan administratif yang dapat diambil untuk memberi penghargaan dan sanksi atas perilaku; kebijakan meng-klarifikasi apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi.

Sebagai salah satu industri pendukung sektor otomotif, industri aksesoris atau aksesoris mobil tersebut mempunyai hubungan yang sangat erat dengan industri otomotif. Kelangsungan hidup industri komponen ini sangat bergantung kepada perkembangan industri otomotif itu sendiri. Sehingga perubahan kecil yang terjadi pada industri otomotif dapat memberikan dampak yang besar terhadap perkembangan industri komponennya. Dapat diambil kesimpulan bahwa perkembangan pasar aksesoris sejalan dengan pertumbuhan industri otomotif. Artinya, bila pertumbuhan angka kendaraan naik, kemungkinan aksesoris akan meningkat.

Di tengah pesatnya pertumbuhan industri otomotif dan industri komponenya, yaitu aksesoris mobil, PT. ABC belum menyerap pasar nasional secara optimal dikarenakan perusahaan tidak memiliki tenaga pemasar. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan dan strategi harus ditetapkan perusahaan dalam memanfaatkan segala kekuatan dan peluang serta kelemahan dan tantangan dalam pengembangan bisnis perdagangan aksesoris mobil. Tujuan dari penelitian ini adalah : 1) mendeskripsikan pengelolaan bisnis perdagangan aksesoris mobil; 2) menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal bisnis perdagangan aksesoris mobil; 3) menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengembangan bisnis perdagangan aksesoris mobil; 4) memformulasikan alternatif strategi pengembangan bisnis perdagangan aksesoris mobil sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskripsi kualitatif dengan metode studi kasus (Sugiyono, 2008,p.147; Moelong, 2008, p.4). Objek penelitian ini fungsi-fungsi manajemen bisnis dan strategi bisnis yang diterapkan untuk mengelola bisnis perdagangan asksesoris mobil oleh PT. ABC. Teknik penentuan nara sumber yang digunakan adalah dengan *non-probability sampling*, teknik yang lebih spesifik adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber

data dengan pertimbangan tertentu, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan (Sugiyono, 2011, p.219). Penelitian ini mengambil sedikitnya empat orang informan, yaitu pemilik yang menjabat sebagai direktur utama, istri dari pemilik yang menjabat sebagai wakil direktur, kepala divisi, dan beberapa pelanggan dari perusahaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan *in-depth interview* (sumber primer) dan dokumen perusahaan (sumber sekunder). Uji validitas dan reliabilitas menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber; reduksi data; pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber; melakukan penafsiran data untuk menjawab rumusan masalah.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengelolaan Bisnis Perdagangan Aksesoris Mobil

PT. ABC merupakan perusahaan keluarga yang bergerak pada bidang perdagangan aksesoris mobil yang di import atau didatangkan langsung dari luar negeri. PT. ABC terletak di Surabaya. Sejak awal bediri hingga saat ini, perusahaan dipimpin oleh Erwin Handoko. Dalam pengelolaannya sehari-hari pemilik juga dibantu oleh istrinya, terutama dalam pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia. Jumlah karyawan yang ada di perusahaan ini berjumlah 29 orang. Jam operasional kantor dimulai pad pukul 08.00 – 17.00 WIB. Produk yang dijual perusahaan adalah *head lamp, stop lamp, fog lamp*, HID, parfum, obat poles, dan berbagai jenis body kit, dan masih banyak lagi.

Perusahaan tidak membagi divisi-divisinya berdasarkan fungsi bisnis, melainkan berdasarkan jenis produk yang ada, yaitu divisi dingin yang mengurus produk parfum dan obat poles, divisi *fog lamp* dan HID, divisi *head lamp* (lampu depan) dan *stop lamp* (lampu belakang), dan divisi *body part* yang mengurus *bumper, spoiler, body kit, lip*, dan lain-lain. Sisanya mengurus administrasi dan pengiriman barang.

Meskipun tidak memiliki pembagian fungsi bisnis yang jelas, namun sedikit atau banyak, perusahaan tetap menjalankan fungsi bisnis. Disini penulis berusaha meneliti sejauh mana perusahaan menjalankan fungsi bisnis dalam kegiatan operasional sehari-hari dengan cara mengaitkan empat fungsi bisnis yang utama yaitu sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, dan operasi dengan fungsi manajemen yang terdiri dari *planning, organizing, actuating*, dan *controlling*.

Perusahaan melakukan proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan perusahaan pada saat dibutuhkan. Fungsi pengorganisasian sumber daya manusia tidak dilakukan secara spesifik namun perusahaan membagi divisinya berdasarkan jenis produk dan bukan berdasarkan fungsi bisnis. Fungsi pergerakan perusahaan dalam sumber daya manusia berupa pemberian pengarahan dan *training* kepada karyawan maupun calon karyawan perusahaan. Selain itu perusahaan juga nerupaya menciptakan suasana kerja yang kondusif dan penuh kekeluargaan, agar karyawan bisa bekerja dengan baik. Perusahaan juga memberikan bonus kepada karyawan jika target perusahaan tercapai. Fungsi pengawasan terhadap sumber daya manusia adalah dengan penetapan peraturan yang disertai dengan sanksi tegas. Dalam fungsi keuangan, setiap bulan perusahaan selalu membuat perencanaan keuangan yang memperkirakan jumlah pemasukan dan pengeluaran perusahaan, berupaya agar jangan sampai pengeluaran perusahaan lebih besar daripada pendapatan perusahaan. Fungsi pengorganisasian dan pergerakan dalam keuangan tidak ada, karena semua di-*handle* dan diawasi langsung oleh pemilik selaku direktur utama dan istri dari pemilik selaku wakil direktur. Pengontrolan dalam fungsi keuangan dilakukan dalam bentuk pembuatan laporan keuangan setiap bulan yang dilakukan oleh wakil direktur. Perencanaan dalam fungsi pemasaran berupa pemilihan produk dan penetapan harga jual yang semua diurus langsung oleh direktur utama. Pengorganisasian di dalam fungsi pemasaran tidak ada, perusahaan tidak memilik tenaga pemasar sama sekali dan hanya mengandalkan para pembeli yang mencari atau mendatangi perusahaan. Fungsi pergerakan dalam pemasaran berupa pengarahan dan penjelasan mengenai spesifikasi produk dari direktur utama langsung kepada para karyawan, terutama yang berhubungan langsung dengan produk, seperti kepala divisi. Fungsi pengendalian dalam pemasaran berupa evaluasi yang dilakukan hanya jika perusahaan tidak mencapai target penjualan. Perencanaan dalam fungsi operasional berupa *forecasting* daya beli pasar dan perencanaan strategi dalam *warehousing* atau penyimpanan barang di gudang. Pengorganisasian dalam fungsi operasional berupa pembagian karyawan ke dalam empat divisi berdasarkan produk utama dari perusahaan. Pergerakan dalam fungsi operasional berupa pemberian pengarahan kepada karyawan mengenai spesfikasi produk, cara menyusun barang, menuliskan pembukuan, dan mengecek barang setiap bulannya. Kontrol dalam fungsi operasional berupa *stock opname* tiap akhir bulan, *double check* sebelum barang keluar, pembukuan yang jelas, pemasangan CCTV di setiap jalan dan ruangan, terutama gudang, dan pemberian peraturan yang disertai sanksi. Seperti pemotongan gaji jika barang hilang.

Dalam setiap fungsi di perusahaan, tidak dapat terlepas dari peranan dan campur tangan dari pemilik selaku direktur utama dan istri pemilik selaku wakil direktur.

Tabel 1.POAC PT. ABC

	Planning	*Organizing*	*Actuating*	*Controlling*
Sumber Daya Manusia *(HRD)*	Melakukan seleksi calon karyawan perusahaan sesuai dengan kebutuhan	Melakukan tugas sesuai dengan pembagian divisi yang berdasarkan produk utama	Memberi pengarahan dan *training* kepada karyawan maupun calon karyawan perusahaan	Melakukan kontrol atas kinerja karyawan perusahaan melalui peraturan-peraturan yang tegas
Keuangan	Perencanaan keuangan	-	-	Kontrol keuangan di pegang lansgung oleh direktur utama dan wakil

bersambung

sambungan

				direktur
Pemasaran	Pemilihan produk dan penetapan harga.	-	Memberi pengarahan pada seluruh karyawan mengenai cara mengenalkan produk	Evaluasi hanya dilakukan ketika target belum tercapai.
Operasional	*Forecast* daya beli pasar dan perencanaan dalam *warehousing*	Pembagian divisi berdasarkan produk utama perusahaan	Memberikan pengarahan kepada karyawan mengenai spesfikasi produk, cara menyusun barang, menuliskan pembukuan, dan mengecek barang.	*Stock opname* tiap akhir bulan, *double check* sebelum barang keluar, pemasangan CCTV di setiap ruangan, pemberian hukuman.

Sumber : data primer, data diolah

B. Analisis Lingkungan Internal

Perusahaan memiliki lahan dan bangunan yang cukup memadai dan mendukung bagi operasional perusahaan. Selain itu perusahaan juga memiliki empat unit truck, mpat unit sepeda motor, dan sebuah mobil yang digunakan untuk proses distribusi dan kelancaran operasional perusahaan. Perusahaan memiliki sebuah kontainer di Taiwan yang bisa mempercepat proses pengiriman barang dari Taiwan, namun sayang perusahaan belum memiliki kontainer sendiri di China, Jepang, dan Amerika, sehingga kadang pengiriman dari Negara tersebut menjadi terhambat dan terlambat. Perusahaan juga memiliki aktiva lancar atau modal finansial yang mampu menunjang apabila perusahaan masih ingin mengembangkan usahanya lagi.

Dari sisi *intangible resource* perusahaan memiliki kualitas produk yang sangat baik, sehingga perusahaan memiliki *brand image* yang baik dimata konsumen. Perusahaan juga telah memiliki jalur distribusi yang baik. Dari sisi *resource*, perusahaan bisa dikatakan memiliki kekuatan, kecuali tidak adanya kontainer di Negara-negara seperti China, Jepang, dan Amerika yang merupakan kelemahan bagi perusahaan.

Dari sisi *capabilities*, perusahaan belum memiliki manajemen yang baik dalam operasional sehari-hari dikarenakan perusahaan belum memiliki pembagian divisi berdasarkan fungsi bisnis secara spesifikasi. Semua kegiatan yang ada di perusahaan bisa dikatakan semua diurus dan di kontrol langsung oleh pemilik selaku direktur utama dibantu oleh istri pemilik selaku wakil direktur. Hal tersebut kurang efektif dan efisien, terutama pada saat direktur utama sedang tidak berada di tempat. Manajemen perusahaan yang masih kurang tertata ini merupakan suatu kelemahan bagi perusahaan.

C. Analisis Lingkungan Eksternal

Ancaman pendatang baru dari perusahaan cukup tinggi, karena sangat mudah untuk bisa berkecimpung dalam bisnis ini, modal yang dibutuhkan sangat relatif dan beraksesoris. Namun perusahaan memiliki kiat dalam menghadapi ancaman dari pendatang baru, yaitu dengan cara menjaga kualitas produk yang dijual dan selalu berusaha untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan pabrik serta pelanggan.

Tekanan dari produk pengganti perusahaan juga cukup tinggi karena banyak sekali beredar di pasaran barang-barang sejenis namun berbeda merek, bahan, dan kualitas.Selain berbeda merek, barang-barang pengganti tersebut juga ditawarkan dengan *range* harga yang bervariasi, ada yang lebih murah, ada pula yang lebih mahal. Akan tetapi kualitas produk yang baik dari perusahaan memberikan perusahaan nilai lebih di mata konsumen.

Kekuatan tawar menawar dari pembeli sangat kurang, karena perusahaan merupakan agen pemegang merek tunggal, membuat tidak ada perusahaan lain di Indonesia yang menjual produk yang sama, sehingga jika para pembeli ingin membeli produk tertentu yang hanya dijual oleh perusahaan, mau tidak mau membeli dari perusahaan. Barang-barang yang hanya dipegang oleh perusahaan juga merupakan barang-barang dengan kualitas sangat baik, sehingga pembeli tidak bisa menawar harga. Namun perusahaan mungkin akan memberikan potongan harga atau harga khusus dengan mempertimbangkan nilai pembelian, total kuantiti, dan cara pembayaran dari pembeli.

Pemasok dari perusahaan adalah pabrik-pabrik yang berada di China, Taiwan, Jepang, dan Amerika. Meskipun jumlah pabrik yang sangat banyak, tetapi mengingat perusahaan mengutamakan kualitas dan perusahaan hanya berfokus kepada suatu merek sehingga akhirnya bisa menjadi besar di Indonesia, maka perusahaan tidak bisa dengan mudah berganti pemasok.

Tingkat persaingan antara pesaing memiliki kaakteristik sebagai berikut : memiliki jumlah pesaing yang cukup banyak; industri yang sejenis memiliki pertumbuhan yang sangat cepat; peluang yang dimiliki oleh pesaing untuk menjual suatu produk yang terdiferensiasi; pesaing perusahaan memiliki ukuran kemampuan yang berbeda antar satu dengan yang lain. Oleh karena itu bisa dikatakan persaingan cukup ketat karena banyak sekali pemain dalam pasar aksesoris mobil di Indonesia.Barang-barang yang didatangkan oleh pesaing sangat beraksesoris, begitu juga dengan mutu dan harga yang ditawarkan. Peran perusahaan sebagai agen pemegang merek tunggal di Indonesia dari beberapa jenis produk, memberikan perusahaan kekuatan di dalam bersaing dengan perusahaan lain.

D. Analisis SWOT

Dari analisisi lingkungan internal dan eskternal dapat diambil kesimpulan bahwa kekuatan perusahaan adalah : 1) Perusahaan memiliki aktiva tetap penting seperti lahan dan bangunan, kendaraan, dan kontainer di Taiwan ; 2) Perusahaan memiliki aset finansial yang besar; 3) Perusahaan merupakan agen pemegang merek tunggal atau *sole distributor* untuk beberapa jenis produk seperti lampu, parfum, dan *body kit*; tidak ada perusahaan lain yang mendatangkan barang dengan merek yang sama dengan yang didatangkan oleh perusahaan; 4) kualitas barang yang dijual perusahaan merupakan yang terbaik di pasar Indonesia saat ini, jadi meskipun untuk

beberapa jenis produk bisa dikatakan harga yang ditawarkan PT. ABC lebih mahal jika dibandingkan dengan produk lain, akan tetapi dilihat dari segi bahan dan kualitas maka harga yang ditawarkan perusahaan sangat wajar; 5) Perusahaan sudah memiliki jalur distribusi yang baik dan tersebar di seluruh Indonesia.

Kelemahan dari perusahaan adalah: 1) Perusahaan belum memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas, sehingga pembagian tugas atau *job desc* di perusahaan masih sangat rancu, direktur serta wakil direktur tidak bisa fokus terhadap satu fungsi bisnis jika terjadi masalah pada fungsi tersebut; 2) Perusahaan tidak memiliki tenaga pemasar sehingga penjualan dan promosi perusahaan masih kurang maksimal; 3) Perusahaan belum memiliki kontainer sendiri di China, Jepang, dan Amerika yang menyebabkan pengiriman barang dari pemasok di negara tersebut menjadi agak lambat.

Peluang dari perusahaan adalah : 1) Bentuk perusahaan sebagai PT yang memudahkan perusahaan untuk mendatangkan barang dan mengurus surat-surat perijinan; 2) Posisi pasar aksesoris mobil yang sedang ramai dan permintaan pasar yang meningkat akibat dari jumlah mobil yang semakin meningkat dari tahun ke tahun; 3) Perusahaan memiliki pangsa pasarnya sendiri yaitu kalangan menengah keatas yang mengutamakan kualitas dari suatu produk dan mengesampingkan harga; 4) *Brand image* yang baik sehingga perusahaan bisa mendapatkan kepercayaan dari konsumen; 5) Perusahaan memiliki *track record* yang baik dengan pemasok yaitu pabrik.

Yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah : 1) Mudahnya pemain baru terjun berkecimpung dalam bisnis aksesoris mobil serta modal awal usaha yang beraksesoris; 2) Sangat banyak beredar barang-barang substitusi yaitu barang yang serupa namun berbeda merek, model, kualitas, dan bahan. Banyaknya beredar barang substitusi cukup mempengaruhi keputusan konsumen dalam melakukan pembelian terutama jika konsumen tersebut dihadapkan dengan keterbatasan dana dan atau informasi. Misalnya anak muda yang hanya mementingkan tampilan dan memperhatikan harga akan mempertimbangkan membeli barang-barang substitusi atau produk yang berbeda merek meskipun kualitasnya kurang jika dibandingkan dengan kualitas produk dari PT. ABC; 3) Barang sangat mudah ditiru, baik oleh pabrik luar maupun lokal; 4) Keinginan pembeli untuk berpindah ke produk lain dan biaya produk pengganti yang relatif, yang terkadang bisa tidak ada atau sangat murah. Keinginan pembeli ini bisa disebabkan dari berbagai faktor seperti selera, *budget* dari pembeli, banyaknya beredar barang substitusi di pasaran dengan kisaran harga yang variatif; 5) Persaingan harga yang sangat ketat dikarenakan banyaknya produk yang beredar di pasaran, baik buatan luar maupun lokal. Harga yang berbeda-beda ini mempengaruhi keputusan dari konsumen yang memiliki keterbatasan dana dan atau informasi.

Analisis SWOT yang terbentuk dari penggabungan analisis lingkungan internal dan eksternal menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki lebih besar dari kelemahan yang ada sehingga stretegi yang tepat bagi perusahaan adalah menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Dengan demikian, rumusan strategi yang sebaiknya digunakan oleh PT. ABC adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi pertumbuhan agresif (*growth oriented strategy*) yaitu menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Alternatif strategi pendekatan yang digunakan adalah: 1) membuka cabang di kota-kota besar lainnya; 2) memperluas pasar; 3) menambah aksesoris jenis produk yang dijual; 4) menjaga bahkan meningkatkan kualitas produk; 5) Membagi perusahaan berdasarkan fungsi bisnis; 6) pengaadaan tenaga pemasar; 7) pengadaan kontainer di Negara China, Jepang, dan Amerika.

Pendekatan strategis tersebut merupakan suatu pilihan dengan tetap memperhatikan faktor lingkungan internal yang dimiliki dan faktor lingkungan eksternal yang dihadapi.

E. Rencana Pengembangan Usaha

Kondisi yang terjadi saat ini adalah perusahaan belum memiliki pembagian divisi berdasarkan fungsi bisnis. Akibatnya, pada saat pemilik tidak berada di tempat, proses manajemen operasional menjadi kurang efektif dan efisien. Selain itu karyawan juga menjadi kurang mendalami *job-desc* nya sehingga pengembangan perusahaan menjadi lebih lambat dan tidak bisa maksimal. Kondisi yang diharapkan adalah manajemen perusahaan boleh ditata sedemikian rupa dengan cara membuat stuktur organisasi perusahaan dan membagi karyawan ke dalam minimal empat fungsi bisnis yang utama, yaitu sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, dan operasional. Dengan adanya pembagian ini, maka karyawan di masing-masing divisi atau departemen bisa bekerja lebih fokus dan berusaha mencapai tujuan dari divisi tersebut.Perusahaan juga perlu merekrut tenaga pemasar yang handal untuk bisa mengoptimalkan penjualan dan menyerap pangsa pasar yang lebih besar lagi. Strategi yang cocok digunakan adalah *growth oriented strategy* untuk memaksimalkan kekuatan perusahaan dalam meyerap semua peluang yang ada. Kebijakan yang mendukung strategi tersebut adalah : 1) membuka cabang di kota besar; 2) meningkatkan produktivitas karyawan; 3) memperluas pasar perusahaan; 4) meningkatkan jumlah modal usaha yang dimiliki; 5) membuat struktur organisasi perusahaan dan membagi karyawan ke dalam departemen-departemen berdasarkan fungsi bisnis; 6) memperbanyak aksesoris jenis produk dengan mengikuti perkembangan zaman; 7) pengadaan kontainer di Negara China, Jepang, dan Amerika.

F. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dapat digunakan sebagai panduan agar PT. ABC dapat menjalankan aktifitas bisnisnya dengan baik dan dapat lebih berkembang lagi dengan memperbaiki sistem yang masih salah. Berikut adalah implikasi manajerial pada PT ABC Surabaya: 1) Strategi yang digunakan perusahaan adalah *Growth Oriented Strategy yaitu strategi* orientasi perusahaan untuk mengembangkan usaha perdagangan aksesoris mobil di Indonesia; 2) Kelemahan perusahaan seperti belum terdapat struktur organisasi dan tidak adanya tenaga pemasar perlu dibenahi. Dengan adanya struktur organisasi pada perusahaan, maka pembagian *jobdesc* bisa dilaksanakan, setiap karyawan bisa menjadi lebih fokus

ke dalam tugas dan tanggung jawabnya dalam tiap-tiap divisi.Dengan adanya tenaga pemasar yang handal maka perusahaan bisa mengoptimalkan kegiatan promosi, membina hubungan yang lebih baik lagi dengan *customer*, dan yang terutama perusahaan bisa meningkatkan penjualan dan labanya.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan dari hasil penelitian adalah :

1) PT. ABC sebagai perusahaan keluarga telah menerapkan *planning, organizing, actuating, controlling*. Namun fungsi-fungsi manajemen ini belum secara konsisten diterapkan. Bahkan perusahaan ini belum memiliki struktur organisasi dan pembagian departemen atau divisi berdasarkan fungsi –fungsi bisnis yang utama, yaitu sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, dan operasional.

2) Perusahaan memiliki kekuatan berupa modal finansial yang besar, kepemilikan asset penunjang seperti lahan dan bangunan, kendaraan, kontainer, serta sumber daya manusia yang berkompeten dan loyal, jalur distribusi yang baik, kualitas produk dan *brand image* yang baik. Sedangkan kelemahan perusahaan adalah belum terdapat pembagian perusahaan berdasarkan fungsi bisnis serta tidak adanya tenaga pemasar. Ancaman lebih bersumber dari banyaknya pendatang baru, barang substitusi, dan pesaing dalam bisnis perdagangan aksesoris mobil.Sedangkan peluang yang belum digarap secara serius oleh perusahaan adalah permintaan pasar yang terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Alternatif strategi yang tepat: *Growth Oriented Strategy* agar mampu menyerap permintaan pasar. Rencana pengembangan diprioritaskan pada strategi SO atau menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang.

Saran yang diberikan oleh peneliti adalah : 1) Perusahaan seharusnya menyusun struktur organisasi berdasarkan empat fungsi bisnis yang utama yaitu sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, dan operasional; 2) Merekrut tenaga pemasar yang handal untuk mengoptimalkan penjualan dan promosi perusahaan; 3) Menentukan standar kinerja yang tinggi bagi karyawan yang diikuti dengan pemberian kompensasi yang menarik; 4) Membuka cabang di kota-kota besar untuk memudahkan dan mempercepat proses distribusi ke seluruh Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Subagyo, S. (2007). **Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi.** Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Assauri, S. (2008). **Manajemen Produksi dan Operasi**. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2009). **Management : Leading &Collaborating in the Competitive World** (8th ed.). New York: McGraw Hill, Inc.

Chapman, S. N. (2006). **The Fundamentals of Production Planning and Control**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Daft, Richard L. (2008). **Manajemen** (6th ed., Vol. 1).(Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

David, F.R. (2011). **Manajemen strategis: Konsep** (12thed.). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Gomez-Meija, Luis R. & Balkin, David B. (2011). **Management : People/ Performance/Change** International edition,USA : Pearson

Heizer, J., & Render, B. (2008). **Principles of Operations Management.** New York: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009).**Marketing Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2007). **Operations Management Processes and Value Chain**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Madura, Jeff. (2007). **Pengantar Bisnis** (4th ed., Vol. 1).(Ali Akbar Yulianto dan Krista, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Moleong, L. J. (2007). **Metode Penelitian Kualitatif** (edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nickles, W. G., McHugh, J. M. & McHugh, S. M. (2008). **Understanding Business** (8thed.). New York : McGraw-Hill Companies, Inc.

Porter, M.E (2007). **Strategi Bersaing: teknik menganalisa industry dan pesaing.** (sigit suryanto, Trans.) Tangerang: Kharisma Publishing Group.

Schermerhorn, J. R. (2011). **Introduction to Management**. Iowa: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Schroeder, R. G. (2008). **Operations Management: Contemporary Concepts and Cases**. New York: McGraw-Hill.

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

Sugiyono. (2008). **Metode Penelitian Bisnis** (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung:Alfaberta.

Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. (2005**). Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan**. Yogyakarta: Liberty.

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

Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Jenis tahun 1987-2010 (2010). BPS. Retrieved Agustus 2, 2012 from http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id_subyek=17 &notab=12

GDP per capita (current US$) (2011). Data World Bank. Retrieved Agustus 2, 2012 from http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD

Penjualan Mobil Semester I Tembus Rp7885 Triliun (2012). Dunia Industri. Retrieved Agustus 2, 2012 from http://duniaindustri.com/berita-industri-otomotif-indonesia/1150-penjualan-mobil-semester-i-tembus-rp7885-triliun.html

IMS 2012 Barometer Potensi Pasar Otomotif Indonesia (2012). Gatra. Retrieved Agustus 2, 2012from http://www.gatra.com/domestik/15596-ims-2012-barometer-potensi-pasar-otomotif-indonesia

Kondisi Pasar Aksesori Ikuti Penjualan Mobil (2012). Otomotifnet. Retrieved Agustus 5, 2012 from http://mobil.otomotifnet.com/read/2012/03/08/328691/40/2/Kondisi-Pasar-Aksesori-Ikuti-Penjualan-Mobil.html