

ANALISIS STRATEGI BERSAING PT. SENTRAL MOTOR INDONESIA

Sheila Julita

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

Email : Sheilajulita@gmail.com

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang cocok untuk PT. Sentral Motor Indonesia. Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif, dimana peneliti melakukan wawancara dan pengumpulan data sebanyak mungkin. Analisis dilakukan dengan menganalisa faktor internal, eksternal, serta lima kekuatan bersaing Porter, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman). Dari hasil penelitian penulis, Strategi yang cocok untuk PT. Sentral Motor Indonesia yaitu strategi Pengembangan Pasar, sehingga perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan memperkenalkan produk kedalam suatu area yang baru.

Kata Kunci : Strategi bersaing, lingkungan eksternal, lingkungan internal, Porter five force, SWOT.

I. PENDAHULUAN

Menurut *Pasar Indonesia Menarik Minat Produsen Otomotif* (Media Indonesia, 2015) "Indonesia diperkirakan akan muncul sebagai pasar otomotif terbesar di ASEAN pada 2019 dengan jumlah 2,3 juta kendaraan. Hal itu didukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, kelas menengah berpendapatan lebih besar, peningkatan investasi di sektor otomotif, dan peraturan otomotif yang mendukung pertumbuhan pasar", ujar Direktur Riset Regional Frost & Sullivan untuk Asia-Pasifik Vijay Rao.

Pertumbuhan pasar otomotif di Indonesia juga memberi pengaruh terhadap permintaan *sparepart*. Masa pakai sebuah kendaraan dapat diperkirakan mencapai umur 5 tahun. Dalam kurun waktu tersebut, maka suku cadang (*sparepart*) harus diganti atau diperbaiki. Pengaruh perkembangan otomotif juga memberi dampak baik maupun buruk bagi industri *sparepart*. Pengaruh baiknya ialah bertambahnya permintaan *sparepart* yang dikarenakan enggan masyarakat untuk membeli kendaraan baru atau masih layaknya kendaraan lama, dan pengaruh buruknya adalah persaingan dari berbagai industri *sparepart*.

Dalam kondisi ekonomi saat ini tidaklah mudah bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan berkembang. Badan Pusat Statistik (BPS) melaporkan pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 4,67 persen pada kuartal II 2015, melambat dari periode yang sama tahun lalu (*year on year*) mencapai 5,12 persen (Badan Pusat Statistik, 2015). Pertumbuhan ekonomi yang menurun juga membawa dampak terhadap sektor otomotif. Menurut media online Jaringan Berita Terluas di Indonesia (jpn.com, 2015), Dengan kondisi ekonomi yang melemah saat ini dan penurunan penjualan diberbagai sektor otomotif hingga 13,7 persen pada bulan Januari-Mei 2015.

Dengan adanya fenomena tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung sangat mempengaruhi kinerja perusahaan baik dalam segala hal. Pada saat kondisi seperti inilah pengelola perusahaan perlu merumuskan strategi-strategi yang membawa perusahaan untuk memenangkan persaingan dan sekaligus mempertahankan perusahaan. Setiap perusahaan memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada

posisi yang terbaik, serta terus berkembang dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki.

Untuk menghadapi situasi persaingan saat ini, PT. Sentral Motor memiliki strategi untuk memenangkan persaingan. Dari strategi yang dimiliki akan dianalisis faktor internal, faktor eksternal perusahaan, serta lima kekuatan bersaing (*Porter's Five Force Model*). Faktor Eksternal mencakup: faktor ekonomi, faktor politik, faktor sosial, dan faktor teknologi. Sedangkan faktor Internal mencakup: Sumber daya manusia, Pemasaran, Keuangan, Produksi/operasional. Dari faktor-faktor tersebut kemudian dicocokkan antara kekuatan dan peluang, juga kelemahan dan ancaman dengan menggunakan analisis matriks SWOT. Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (*Strength-Opportunities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strength-Threats*), dan WT (*Weakness-Threats*) (David, 2003). Melalui tahapan-tahapan analisis ini, strategi yang harus ditentukan/dikembangkan akan dirumuskan dengan tipe-tipe strategi generik, yang dapat digunakan sebagai kemampuan bersaing. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu Apakah strategi bersaing yang tepat untuk PT. Sentral Motor Indonesia?. Dari rumusan masalah dapat diketahui tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui strategi bersaing yang tepat PT. Sentral Motor Indonesia.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi Sugiyono (2010).

Dalam penentuan narasumber menggunakan *puposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu yang dimaksud misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012). Narasumber yang telah ditetapkan yaitu direktur utama, komisaris, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer operasional PT. Sentral Motor Indonesia.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang dapat menjelaskan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok (Nana Syaodih, 2010).

Sumber data penelitian berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara para penelitian berasal dari foto, hasil rekaman wawancara, dan jurnal.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode wawancara. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu Sugiyono (2010).

Dalam analisis data, peneliti menggunakan definisi Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam buku Sugiyono (2010), analisis data terdiri dari: Data Reduksi, Penyajian Data, Verification. Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Kemudian data dideskripsikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya diminta kesepakatan dengan sumber data (Sugiyono, 2010).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran umum PT. Sentral Motor Indonesia

PT. Sentral Motor Indonesia yang bergerak dalam bidang distributor *sparepart* khusus kendaraan niaga sudah berdiri sejak tahun 2010. Perusahaan merupakan perusahaan *partnership* yang didirikan oleh Bapak Roy Juan dan Bapak Henry. Sampai saat ini wilayah pemasaran sudah menjangkau daerah Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Bali, dan Lombok. Namun pada tahun 2015 saat ini perusahaan lebih memusatkan penjualan di wilayah timur yaitu Bali dan Lombok. Produk yang ditawarkan berupa *sparepart* yang terspesialisasi untuk kendaraan niaga yang memiliki kualitas *import* Cina.

2. Analisis Lingkungan Internal

a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan (Sunyoto, 2012). Aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia mencakup rancangan organisasi, *staffing*, *system reward*, tunjangan-tunjangan, pengembangan pekerja dan organisasi, dan komunikasi, dan hubungan masyarakat.

Dalam *staffing*, PT. Sentral Motor Indonesia melakukan perekrutan dengan cara membuka lowongan dikoran dan menggunakan sistem promosi dari pihak manager atau pihak lain dalam perusahaan, seperti promosi seseorang yang memiliki kompeten dari pihak manager maupun dari direktur sendiri.

Dalam *system reward* yang diberikan oleh PT. Sentral Motor Indonesia berupa bonus kepada karyawan dalam bidang pemasaran. Karyawan bidang pemasaran mendapat gaji yang rendah, namun perusahaan memberikan bonus kepada karyawan yang mencapai target omzet yang telah ditetapkan. Selain itu dalam hal tunjangan, PT. Sentral Motor Indonesia memberikan tunjangan hari libur dan tunjangan kesehatan. Tunjangan kesehatan yang diberikan berupa JAMSOSTEK (Jaminan Sosial Tenaga Kerja). PT. Sentral Motor Indonesia memiliki 2 sistem kompensasi gaji yang berbeda setiap bidang pekerjaan dan jabatannya. Karyawan yang kerja di *back office* contohnya akuntan, dan operasional memiliki gaji yang tinggi dibanding karyawan kerja lapangan dan tidak mendapat komisi. Sedangkan karyawan yang kerja dilapangan mendapat gaji yang rendah, namun memiliki

narasumber yang telah ditentukan, sedangkan data sekunder

komisi yang berdasarkan omset per bulannya, tujuannya untuk memberi semangat kepada karyawan agar mencapai omset yang setinggi-tingginya.

Penilaian dapat diartikan sebagai evaluasi mengenai tugas, tanggung jawab serta maksimalnya pekerjaan mereka dalam perusahaan. PT. Sentral Motor Indonesia melakukan evaluasi perusahaan dilakukan sekali (1x) dalam seminggu di hari Selasa. Dan pihak-pihak yang terlibat dalam evaluasi hanya pimpinan dan para manager setiap departemennya. Dalam evaluasi perusahaan, para manager dan pimpinan dapat menukar pendapat mengenai perusahaan, memberi saran dan kritik, dan mendiskusikan masalah serta mencari jalan keluarnya.

Dalam pelatihan kerja, PT. Sentral Motor Indonesia memberikan pelatihan kerja dalam cara pelatihan langsung oleh Direktur kepada manager, dan manager kepada karyawan. Dalam evaluasi para manager, dan atasan saling bertukar pendapat dan memberikan kritik dan saran. Selain itu juga karyawan, atau manager membutuhkan dampingan yang dimana suatu hal yang tidak dapat dilakukan oleh manager, maka terdapat manager operasional, dimana manager operasional adalah orang kepercayaan direktur dan komisaris.

Sumber daya manusia juga membawa pengaruh pada tingkat pergantian (*turnover*) karyawan. Pada hasil wawancara, karyawan di PT. Sentral Motor Indonesia memiliki semangat kerja yang cukup tinggi, dibuktikan pada lamanya bekerja para karyawan. Perusahaan berdiri sejak 2010, dan para karyawan rata-rata bekerja > 3 tahun. Kekuatan sumber daya manusia perusahaan yaitu adanya kerjasama yang kuat antar staf dan karyawan, dan kelemahan sumber daya manusia bagi perusahaan yaitu kurangnya penjabaran jobdesk dari atasan ke bawahan.

b. Pemasaran

Dalam analisis konsumen ada evaluasi tentang kebutuhan pelanggan, dimana pembeli, penjual, distributor/supplier, serta pihak-pihak lain dalam perusahaan dapat berpartisipasi untuk mengetahui kebutuhan kostumer. PT. Sentral Motor Indonesia yang merupakan distributor *sparepart* kendaraan niaga, memiliki kostumer yaitu toko-toko dan bengkel yang tidak resmi. Di Indonesia memiliki dua kelompok besar *sparepart*. Kelompok pertama yaitu produk yang kualitas resmi dimana *sparepart* sudah di *supply* oleh perusahaan resmi, seperti Toyota Auto 2000, Mitshubishi, dll. Dan kualitas yang kedua adalah kualitas merk-merk tertentu seperti kualitas Cina, Jepang, dll.

Dalam kegiatan promosi merupakan sarana pendukung dalam memasarkan produk kepada masyarakat. Setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda-beda dalam memasarkan dan mengenalkan produknya. Perusahaan memiliki *salesman* yang dipercayai untuk mengenalkan produk secara langsung pada kostumer. Menurut informasi dari Ibu Lia, pemasaran produk dilakukan *face to face* antara sales dengan kostumer. Dengan cara ini kostumer dapat secara langsung mengetahui tentang barang dan mendapatkan informasi yang terpercaya yang bisa ditanyakan langsung pada sales. Untuk mendukung pengenalan produk perusahaan juga memiliki brosur yang dibagikan pada toko-toko atau bisa dikirim lewat e-mail jika ada yang membutuhkan.

Dalam produk dan layanan yang diberikan oleh PT. Sentral Motor Indonesia kepada kostumer berupa

service/jasa. Perusahaan memberikan jasa service secara cepat yang bisa menjadi keunggulan perusahaan. Selain jasa, dalam pembayaran, PT. Sentral Motor Indonesia memiliki sistem pembayaran kredit yang memiliki tempo tertentu. Produk yang ditawarkan juga memiliki harga yang relatif murah dan dapat bersaing.

Dalam distribusi, PT. Sentral Motor Indonesia memiliki 4 gudang yang memiliki letak yang strategis di Surabaya. Dalam saluran dan cakupan distribusi barang, pihak perusahaan mendistribusikannya sendiri dan juga menggunakan jasa kurir kirim barang. Jika kostumer menginginkan pengiriman cepat, pihak perusahaan menggunakan jasa logistik pengiriman barang. Dengan didukung kendaraan dan supir, perusahaan mendistribusikan barang sampai ke luar pulau. Pembagian wilayah pendistribusian barang dilakukan sesuai jadwal yang sudah ditetapkan.

c. Keuangan

Dalam mengatur hal keuangan, PT. Sentral Motor memiliki divisi keuangan yang bertugas untuk menghitung alur kas perusahaan, mendata jumlah stok keluar dan masuk, serta membuat nota penjualan dan pembelian. Perusahaan memberikan diskon dan pembayaran dengan cara kredit pada kostumer. Diskon diberikan pada kostumer yang sudah lama, dan tidak memiliki masalah dalam pembayaran, sedangkan kredit yang diberikan memiliki jatuh tempo yang telah ditetapkan.

d. Operasional

Dalam distribusi barang, PT. Sentral Motor Indonesia memiliki pendistribusian sendiri yang langsung dikirimkan pada pelanggan. Namun selain itu, jika terjadi keterlambatan pengiriman barang dari supplier maka secara langsung pengiriman langsung dari supplier ke tangan kostumer. Hal ini untuk menghindari lamanya pengiriman yang dapat berkurangnya kepercayaan pelanggan pada perusahaan. Selain itu perusahaan memiliki letak gudang penyimpanan yang strategis.

3. Analisis Lingkungan Internal

a. Faktor Ekonomi

Pengaruh terbesar yaitu pada naik dan inflasi nilai dollar dari waktu ke waktu. Dengan naik dan turunnya nilai dolar menyebabkan kenaikan pada pajak, termasuk pajak barang-barang import naik dan mengakibatkan harga-harga produk di Indonesia juga naik. Dengan hal itu akan memberi dampak pada perubahan *price list* PT. Sentral Motor Indonesia. Harga dipengaruhi oleh pembelian ke supplier, ketika harga naik tingkat pembelian menurun, sehingga perusahaan tidak mendapatkan diskon dari supplier, serta para kostumer mengurangi aktifitas membeli.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial tidak terlalu berpengaruh pada sektor bisnis distribusi kendaraan niaga. Kendaraan niaga adalah kendaraan yang ditujukan untuk bisnis dan kendaraan niaga digunakan oleh perusahaan-perusahaan, berbeda dengan mobil pribadi yang berubah dari tahun ke tahun sesuai dengan gaya hidup masyarakat. Sebagai distributor kendaraan niaga hanya memasarkan pada toko-toko besar. Dalam karakter/sikap masyarakat dalam pembayaran menjadi salah satu pengaruh dalam perusahaan, contohnya sikap masyarakat yang telat dalam membayar.

c. Faktor Politik

Kondisi politik di Indonesia memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan. Pada PT. Sentral Motor Indonesia, faktor

politik memberikan dampak yang cukup signifikan. Perusahaan menjual produk impor, yang berkaitan erat dengan pajak, dan bea impor. Namun menurut Bapak Riski, faktor politik yang mempengaruhi dalam bentuk syarat-syarat surat ijin dari pemerintah mengenai pengiriman barang.

d. Faktor Teknologi

Teknologi sekarang sudah menjadi tren di Indonesia. Banyaknya teknologi yang semakin canggih dari tahun ketahun. Pada PT. Sentral Motor Indonesia, faktor teknologi tidak terlalu berpengaruh. Perusahaan menggunakan teknologi dalam administrasi dan keuangan. Administrasi dan keuangan membutuhkan teknologi hanya sebatas pembukuan, fax, telepon, *e-mail* dan internet. Dalam hal promosi serta penjualan produk dilakukan secara manual atau semi tradisional. Dalam penjualan dan penawaran dilakukan oleh *salesman* yang menawarkan barang *face to face* pada kostumer, sedangkan dalam hal promosi perusahaan menggunakan menggunakan brosur yang disebar pada toko-toko.

4. Analisis Lima Kekuatan Bersaing Porter (*Porter's Five Force Model*)

a. Ancaman pendatang baru

Bisnis distribusi *sparepart* cukup menguntungkan, dan semakin banyaknya pesaing yang terjun untuk berbisnis distribusi. Dengan adanya pesaing yang muncul membawa ancaman bagi perusahaan, termasuk PT. Sentral Motor Indonesia. Menurut Bapak Roy, usaha distribusi seperti PT. Sentral Motor Indonesia sulit untuk ditiru, karena membutuhkan keahlian dan pengetahuan yang lebih dan tidak semua orang dapat mengetahuinya. Maka hal ini dapat menjadi keuntungan bagi perusahaan. Pesaing yang muncul biasanya menawarkan produk yang tidak terspesialisasi seperti PT. Sentral Motor Indonesia. Namun pihak perusahaan tentunya mewaspadai terhadap pesaing yang mungkin akan muncul dikemudian harinya.

b. Tingkat persaingan di antara pesaing

Timbulnya pesaing-pesaing antar perusahaan membuat perusahaan perlu mengembangkan strateginya dengan baik. Semua perusahaan berkompetisi untuk menjadi yang terbaik, menjual harga bersaing, dan menguasai pangsa pasar. Pesaing dalam bidang distribusi *sparepart* kendaraan niaga cukup banyak. Berdasarkan informasi dari pemilik, komisaris, dan manager pemasaran, pesaing perusahaan ialah toko yang berada di wilayah Kedung Doro. Pesaing menjual *sparepart* kendaraan niaga yang harganya cukup bersaing dengan PT. Sentral Motor Indonesia. Namun manager keuangan melihat yang menjadi pesaing perusahaan ialah toko-toko yang menawarkan harga yang lebih rendah untuk mendapatkan kostumer. Dengan pesaing yang cukup banyak di daerah Surabaya, PT. Sentral Motor Indonesia lebih berfokus untuk menguasai pasar di luar Surabaya.

c. Tekanan dari produk pengganti

Produk Pengganti merupakan produk yang membuat para kostumer beralih untuk membeli terhadap produk substitusi. Setiap perusahaan resmi kendaraan niaga, mereka menjual *sparepart* serta menawarkan service yang sesuai dengan kebutuhan kendaraan niaga tersebut, namun harga yang ditawarkan pasti lebih tinggi. PT. Sentral Motor Indonesia merupakan perusahaan yang menawarkan produk substitusi dari *sparepart* kendaraan niaga resmi, yaitu *sparepart* kualitas impor Cina. Namun banyak produk kualitas import dari negara-negara lain yang ditawarkan di Indonesia, misalkan

sparepart kualitas impor Jepang yang juga memiliki kualitas yang dapat bersaing dengan kualitas Cina.. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

d. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli atau kostumer merupakan seseorang yang mempengaruhi berkembang atau tidaknya suatu perusahaan. Pembeli dapat mempengaruhi perusahaan dari segi harga, layanan, kualitas produk, serta penjualan. Setiap perusahaan perlu untuk memperhatikan kekuatan tawar menawar pembeli. Dalam menawarkan produk, PT. Sentral Motor Indonesia memiliki sales yang cukup handal. Besarnya permintaan *sparepart* kendaraan niaga di pasar, ditentukan pada kesadaran pada pentingnya service dan penggantian *sparepart* tepat waktu. Menurut Bapak Roy, penjualan *sparepart* dipengaruhi juga oleh infrastruktur jalan darat di Indonesia. Jika kondisi infrastruktur buruk, maka permintaan akan *sparepart* tinggi, dan sebaliknya jika keadaan infrastruktur baik, maka permintaan *sparepart* menurun.

e. Kekuatan tawar menawar pemasok

PT. Sentral Motor Indonesia memiliki supplier yang dirahasiakan oleh pihak perusahaan yang berasal dari Jakarta. Supplier perusahaan merupakan supplier *sparepart* kendaraan niaga yang terbesar yang melakukan import dari Cina. Hubungan dengan pemasok cukup baik, karena pemasok merupakan kerabat dari pemilik PT. Sentral Motor Indonesia. Perusahaan membeli dalam skala yang besar untuk memenuhi permintaan kostumer. Dengan pembelian dalam jumlah yang banyak, maka PT. Sentral Motor Indonesia mendapatkan diskon atau potongan harga yang cukup besar. Dengan hal ini disimpulkan bahwa tawar menawar dengan pemasok cukup besar, yaitu dengan adanya sistem pemberian diskon dari pihak supplier.

5. Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats)

1) *Strength* (kekuatan)

- a) Pelayanan retur yang cepat. Retur diakibatkan adanya produk yang rusak atau tidak sesuai harapan kostumer. Dengan hal ini, pembeli mengembalikan/meretur barang. Dengan meretur barang secara tidak langsung menguntungkan kedua pihak yaitu pembeli dan penjual. Keuntungan bagi pembeli yaitu pembeli tidak rugi dan dapat menjual secara bebas tanpa ragu, sedangkan keuntungan pihak penjual meningkatkan penawaran dan penjualan serta mendapat kepercayaan sebagai perusahaan yang mengutamakan service pada pelanggan. PT. Sentral Motor Indonesia memberikan sistem retur yang cepat. Dengan retur yang cepat, pelanggan akan tertarik untuk membeli kembali.
- b) Harga yang murah. PT. Sentral Motor Indonesia memiliki harga yang dapat dikatakan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Barang diambil langsung dari supplier besar di Jakarta dalam jumlah banyak, sehingga PT. Sentral Motor Indonesia mendapat potongan harga yang tinggi.
- c) Produk yang ditawarkan merupakan produk yang terspesialisasi. PT. Sentral Motor Indonesia memfokuskan sebagai distributor *sparepart* kendaraan niaga. Dari *sparepart* hingga aksesoris khusus kendaraan niaga tersedia, dan mengakibatkan pelanggan fokus dan tidak kesulitan terhadap item yang ingin dicari.
- d) Memiliki sistem penagihan yang menerapkan sistem limit kredit pembelian. Dalam penagihan, PT. Sentral Motor

Indonesia memiliki sistem limit, dimana setiap pelanggan memiliki batas limit kredit yang berbeda-beda. Setiap toko yang telah lunas pembayaran kemudian perusahaan menaikkan limit pembelian dan seterusnya.

e) Hubungan yang baik dengan pemasok

Pemasok atau supplier perusahaan merupakan kerabat dari pemilik. Sehingga dalam mendapatkan barang dan penawaran harga sangat fleksibel.

f) Hubungan kerjasama yang baik antar karyawan

Kerjasama antar anggota perusahaan sangat baik. Adanya saling membantu, gotong royong dalam melaksanakan tugas serta juga saling memberikan kritik dan saran antar sesama.

g) Adanya evaluasi perusahaan yang rutin

Dalam evaluasi membahas mengenai seluruh kegiatan yang dilakukan dalam seminggu, saling bertukar pendapat, dan juga saling mengutarakan kelebihan dan kekurangan perusahaan.

h) Pemberian diskon pada kostumer

Diskon dipercaya menjadi salah satu penarik pelanggan. Perusahaan memberikan diskon yang cukup besar pada kostumer yang membeli dalam jumlah banyak maupun kostumer yang membayar *cash*.

2) *Weakness* (kelemahan)

- a) Perusahaan masih baru. Perusahaan sudah berdiri sejak 5 tahun dan pemilik masih muda. Sehingga perusahaan masih belum terlalu dikenal oleh kostumer.
- b) Karyawan yang masih muda dan kurang berpengalaman
- c) Harga pricelist yang berubah-ubah dikarenakan nilai dollar yang tidak stabil.
- d) Kendala keuangan perusahaan. Dengan memberikan sistem pembayaran secara kredit yang memiliki tempo, membuat *cashflow* perusahaan terganggu. Perusahaan membeli dari supplier secara *cash*, sedangkan menjual ke tangan pelanggan secara kredit. Sehingga membutuhkan dana yang cukup besar.
- e) Kurangnya promosi perusahaan

Promosi dapat menguntungkan perusahaan. Dengan promosi perusahaan dapat menambah pelanggan baru dan masyarakat dapat mengetahui perusahaan.

3) *Opportunities* (peluang)

- a) *Pasar Indonesia Menarik Minat Produsen Otomotif* (Media Indonesia, 2015) "Indonesia diperkirakan akan muncul sebagai pasar otomotif terbesar di ASEAN pada 2019 dengan jumlah 2,3 juta kendaraan.
- b) Penjualan mobil secara nasional untuk retail sales hingga Oktober mencapai 853.004 unit, naik sebesar 25%.
- c) Cairnya belanja pemerintah terutama untuk infrastruktur pada semester II 2015 sudah maksimal.
- 4) *Threats* (ancaman)
- a) Adanya pesaing besar. Pesaing besar yang dimaksud adalah perusahaan resmi, seperti Toyota Auto 2000 yang menawarkan service serta supply *sparepart* sendiri.
- b) Nilai dollar yang tidak stabil.
- c) Adanya produk pengganti yang lebih murah. Banyaknya produk *sparepart* kualitas import kendaraan niaga dari beragam merk.
- d) Banyaknya pesaing menjual produk yang sama.
- e) Ketelatan dalam pengiriman barang. Ketika permintaan masyarakat tinggi, perusahaan harus sanggup untuk memenuhi permintaan tersebut. Namun jika terjadi masalah dalam pengiriman, misalkan akibat *force majeure* atau *human error*, maka akan merugikan perusahaan.

f) Kerusakan produk

Produk yang cacat terkadang tidak dapat diperkirakan. Kerusakan terhadap suatu barang bisa terjadi oleh beberapa hal, misalkan dalam pengiriman barang, kesalahan produksi dari pabrik, dll.

6. Formulasi strategi

1. Strategi S-O

a) Memfokuskan produk yang terspesialisasi sehingga bisa menjadi identitas perusahaan

Perusahaan memiliki produk *sparepart* yang terspesialisasi untuk kendaraan niaga. Hal ini menjadi kekuatan perusahaan yang tidak dapat tertandingi oleh perusahaan lain. Perusahaan juga dapat menambah pendapatan, dikarenakan tingkat pasar otomotif yang dimana minat konsumen tumbuh akan penggunaan produk *sparepart*

b) Menambah pemasok baru yang menawarkan harga yang lebih murah

Perusahaan memiliki kelebihan yaitu harga yang ditawarkan lebih murah, namun untuk membuat harga yang bersaing perlunya mencari pemasok lain yang menawarkan harga yang lebih murah.

c) Menawarkan produk yang berkualitas

Produk *sparepart* terdapat yang berkualitas baik dan buruk. Perusahaan menawarkan produk yang berkualitas cina yang memiliki kualitas yang baik, namun terkadang masyarakat menganggap bahwa kualitas cina berkualitas buruk.

2. Strategi W-O

a) Memperbesar jangkauan usaha ke wilayah lain.

Wilayah pemasaran PT. Sentral Motor Indonesia saat ini terjangkau sampai Jawa, Bali, dan Lombok. Sesuai dengan visi perusahaan yang ingin mencapai pasar internasional, perusahaan perlu memperluas daerah pemasarannya. Hasil wawancara dengan Bapak Hendry, ada keinginan untuk memasarkan barang ke Kalimantan, menurutnya Kalimantan memiliki margin yang tinggi.

b) Mencari pemasok lain agar dapat meminimalkan harga

Dengan kelemahan perusahaan yang terkadang mengalami kekosongan barang dari supplier, membuat perusahaan lambat dalam pengiriman. Maka dari itu perusahaan hendaknya mencari pemasok lain

c) Memberi pelatihan karyawan

Pelatihan sangat perlu untuk menambah pengetahuan dan kemampuan kerja karyawan. Pelatihan juga dapat didapat melalui seminar, *workshop*, atau kegiatan pelatihan yang lain.

3. Strategi S-T

a) Menjaga kualitas produk dan menjaga sistem retur Sebagai salah satu faktor kepercayaan kostumer

Sumber kekuatan perusahaan dalam spesialisasi produk dan sistem retur harus dijaga. Karena kekuatan yang dimiliki perusahaan merupakan hal yang penting dan tidak dimiliki oleh perusahaan lain.

b) Menambah sarana untuk distribusi barang

Untuk mempercepat pengiriman barang, maka diperlukan penambahan sarana distribusi seperti penambahan dalam kendaraan distribusi serta juga supirnya. Hal ini juga mengurangi tingkat keterlambatan pengiriman barang.

c) Meneliti dengan cermat kualitas produk dari supplier sebelum sampai ke tangan kostumer.

Setiap kostumer menginginkan kepuasan terhadap produk yang dibeli. Dengan adanya barang yang cacat dapat

mengakibatkan kerugian dari pihak kostumer maupun perusahaan. Pihak kostumer rugi dalam hal waktu, dan penjualannya, demikian juga dengan perusahaan.

4. Strategi W-T

a) Merekrut karyawan yang memiliki pengalaman sebelumnya

Untuk meningkatkan pemasaran, karyawan perlu memiliki potensi serta pengalaman yang lebih. Dalam perusahaan karyawan rata-rata masih muda dan kurang memiliki pengalaman yang lebih.

b) Memperbaiki sistem penagihan, agar kostumer bayar tepat waktu.

Perusahaan terkadang mengalami keterlambatan penagihan jatuh tempo. Setiap kostumer diberikan jatuh tempo yang berbeda-beda. Untuk menanggulangi kekurangan tersebut, perusahaan harus mengatur ulang syarat-syarat penagihan dan pembayaran.

7. Evaluasi strategi yang ada

Dari hasil wawancara dengan pihak-pihak PT. Sentral Motor Indonesia, perusahaan telah memiliki strategi jangka pendek yang mendukung strategi yaitu memberikan sistem retur yang cepat, harga yang murah, pemberian diskon, dan sistem pembayaran kredit. Dalam sistem retur, kostumer yang ingin meretur barang akan ditangani oleh perusahaan dengan cepat. Perusahaan juga memberikan harga yang murah serta memberikan diskon kepada kostumer. Dalam memberikan diskon, pihak perusahaan memiliki kriteria/syarat yaitu kostumer yang membayar *cash* dan kostumer yang membeli dalam jumlah yang cukup besar. PT. Sentral Motor Indonesia juga memiliki visi dan misi, dimana visinya menjadi perusahaan yang Go Internasional, dan misinya yaitu menguasai pangsa pasar wilayah Jawa, Bali, Lombok, hingga seluruh Indonesia. Perusahaan sampai saat ini memiliki pangsa pasar wilayah Jawa, Bali dan Lombok. Untuk dapat mencapai visi perusahaan, PT. Sentral Motor Indonesia perlu mengembangkan wilayah pemasarannya serta membuat strategi jangka panjang.

8. Analisa Strategi

Melalui analisis strategi bersaing dengan menggunakan analisis SWOT, dan visi misi, PT. Sentral Motor Indonesia belum memiliki strategi yang terencana untuk jangka panjang. Perusahaan saat ini hanya memiliki strategi jangka pendek yaitu memberikan sistem retur yang cepat, harga yang murah, pemberian diskon, dan sistem pembayaran kredit. Dalam tahap ini perusahaan mengalami tingkat penjualan, dan mengalami adanya persaingan yang ketat.

Dari strategi yang dikemukakan oleh Fred. R david, strategi yang cocok untuk PT. Sentral Motor Indonesia, yaitu strategi penetrasi pasar (*market development*). Strategi penetrasi pasar yang merupakan strategi untuk peningkatan pasar, meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran iklan, penawaran produk dalam promosi penjualan secara ekstensif. Dengan spesialisasi produk yang ditawarkan, perusahaan dapat menentukan secara fokus target market perusahaan, dan para kostumer akan lebih mudah untuk menemukan *sparepart* kendaraan niaga yang lengkap dan memiliki harga murah. Perusahaan hendaknya memperluas wilayah pemasaran dan mempromosikan produk pada wilayah-wilayah lain. Dengan hal ini para kostumer dapat dengan mudah mengenal dan memperoleh produk *sparepart* kendaraan niaga sesuai yang diinginkan. Promosi dapat dilakukan melalui jejaring sosial, mengikuti bazar atau membuka stand untuk memperkenalkan

produk yang ditawarkan perusahaan. Selain promosi, peningkatan dalam pemasaran sangat diperlukan, yang dapat dilakukan dengan cara memberi pelatihan pada karyawan sehingga karyawan siap untuk menghadapi persaingan yang ada.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada PT. Sentral Motor Indonesia, maka dapat diambil kesimpulan dan saran yang dapat digunakan untuk pertimbangan perusahaan kedepannya. Strategi yang diterapkan oleh perusahaan yaitu Strategi Fokus yang memberikan pelayanan khusus untuk memenuhi permintaan konsumen, dalam bentuk pemberian system retur yang cepat, harga yang murah, pemberian diskon, dan system pembayaran kredit.

Strategi bersaing yang digunakan PT. Sentral Motor Indonesia sudah tepat. Namun untuk mencapai visi perusahaan yaitu menjadi Perusahaan Sparepart Go Internasional, perusahaan perlu untuk memperluas dan menjangkau daerah pemasaran selain wilayah Jawa, Bali, dan Lombok. Strategi yang tepat untuk menjangkau yaitu strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*). Strategi ini dapat dilakukan dengan cara membuka cabang kantor dan gudang pada wilayah yang memiliki permintaan yang tinggi. Dengan adanya cabang baru juga memberi keuntungan dalam menekan biaya pengiriman barang, serta menjangkau konsumen diberbagai wilayah.

Dari hasil kesimpulan, penulis mengidentifikasi beberapa saran, yaitu:

1. Menyusun strategi yang berbasis strategi pengembangan pasar (*Market Development*), dengan berupaya untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa, serta memperkenalkan produk sekarang atau jasa kedalam suatu area yang baru.
2. Perusahaan perlu mencari pemasok cadangan. Hal ini dapat mengurangi tingkat keterlambatan dalam pengiriman, yang dapat mengurangi kepuasan kostumer.

3. Menambah kapasitas distribusi untuk menghalangi adanya keterlambatan pengiriman.
4. Membuat struktur organisasi yang lebih tepat.
5. Perlunya pengarahan yang jelas mengenai *jobdesk* serta visi dan misi perusahaan pada setiap karyawan oleh atasan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2003) *Strategic Management : Concepts & Cases* (9th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- David, F. R. (2010) *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Elisa Valenta Sari (2015). *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Melambat ke Level 4,67 Persen*. Retrieved August 5 2015, from M.cnnindonesia.com/ekonomi/2015080511422-9270171/pertumbuhan-ekonomi-indonesia-melambat-ke-level-467-persen/
- Koran Sindo (2015). *Pasar Mobil 2015 Siprediksi Stagnan*. Retrieved November 17, 2015, from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/10500/Pasar-Mobil-2015-Diprediksi-Stagnan>.
- Porter, E. Michael (2008) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. United States of America: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service)
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, Dr. Prof (2010) *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Jakarta: Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI).
- Susanto, DR.A.B (2008), *Visi&Misi: Langkah Awal Menuju Strategic Management*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.