

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA DISTRIBUSI MOBIL TOYOTA PADA UD. ASRI MOTOR DI SURABAYA

Christian Anggrean dan Dhyah Harjanti
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: christiananggrean1@yahoo.com

Abstrak-Tujuan dari pada penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan perusahaan keluarga, melakukan analisa kondisi internal dan eksternal dengan analisis SWOT, menyusun strategi pengembangan bisnis pada UD. Asri Motor. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data wawancara. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan fungsi manajemen perusahaan yang terdiri atas *planning, organizing, actuating, controlling* sudah berjalan dengan baik pada setiap fungsi bisnis. Untuk analisis lingkungan eksternal digunakan *Porter's Five Forces*. Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal tersebut diolah ke dalam analisis SWOT. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka strategi pengembangan bisnis yang disarankan pada UD. Asri Motor adalah strategi diferensiasi pada layanan dimana untuk memenuhi strategi tersebut, perusahaan disarankan menyelesaikan kendala kesulitan menemukan tenaga *sales* yang berkualitas.

Kata kunci: Pengelolaan Usaha, Pengembangan Usaha, UD. Asri Motor.

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga di Indonesia sudah berkembang sejak jaman dahulu. Kultur kekeluargaan yang kuat di Indonesia menjadikan perusahaan keluarga sering kita temui. Perusahaan keluarga berkembang dengan pesat dengan anggota keluarga yang turut berperan langsung atau tidak langsung dalam fungsi bisnis dari perusahaan mereka. Menurut data *The Jakarta Consulting Group* pada tahun 2011 sebanyak lebih dari 80% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga (medanbisnisdaily.com). Salah satu alasan banyaknya perusahaan keluarga di Indonesia adalah kepercayaan lebih pada anggota keluarga dibandingkan pada orang lain dalam menjalankan fungsi bisnis perusahaan.

Menurut Ward dan Arronoff (2002), suatu perusahaan dikatakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (dalam Susanto, Wijanarko, Susanto, dan Mertosono, 2008, p. 5). Ada 2 macam jenis perusahaan keluarga (Susanto, Wijanarko, Susanto, dan Mertosono, 2008, p. 4): 1. *Family Owner Enterprise* (FOE) yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi dilapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. 2. *Family Business Enterprise* (FBE) yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga. Perusahaan

keluarga *type* ini dicirikan oleh dipegangnya posisi – posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

UD. Asri Motor adalah salah satu perusahaan keluarga yang terletak di Surabaya. Perusahaan ini dikatakan perusahaan keluarga karena terdapat anggota keluarga yang terjun langsung dalam usaha ini. Pada beberapa bagian penting dikepalai dan dikelola oleh pihak keluarga sedangkan pada *level* lainnya dikelola oleh karyawan.

UD. Asri Motor merupakan perusahaan holding yang terletak di Jl. Pucang Anom No 9, Surabaya. UD. Asri Motor memiliki beberapa anak usaha yang bergerak di bidang penjualan kendaraan bermotor, yang terdiri dari penjualan mobil dan kendaraan roda dua. Dari beberapa anak usaha UD. Asri Motor terdapat dua distributor resmi Toyota, yaitu PT. Asri Motor dan CV. Asri Motor. PT. Asri Motor berlokasi di Raya Taman dan CV. Asri Motor berlokasi di Jenggolo (Sidoarjo) merupakan distributor resmi Toyota yang menyediakan dan menjual mobil merk Toyota.

Salah satu alasan pendirian PT. Asri Motor dan CV. Asri Motor adalah karena melihat bahwa potensi penjualan mobil di Indonesia yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari tabel penjualan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Penjualan Mobil di Indonesia per Tahun 2008-2012

Tahun	2008	2009	2010	2011	2012
Jumlah	607.805	486.662	764.710	893.420	816.322

Sumber: Gaikindo (2012)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2009 terjadi penurunan penjualan mobil. Penurunan disebabkan karena kenaikan tingkat suku bunga Bank Indonesia akibat dampak krisis finansial global sehingga lembaga pembiayaan kendaraan menaikkan suku bunga kreditnya dan membatasi pemberian fasilitas kredit kepada konsumen, padahal sebagian besar pembelian mobil dilakukan secara kredit. Pada tahun 2010 dan berikutnya sudah mulai menunjukkan peningkatan penjualan setiap tahun. Pada tahun 2012 penjualan pada bulan September sudah mencapai 816.322 unit dan ada kemungkinan bahwa angka penjualan tahun 2012 bisa melebihi tahun sebelumnya dalam tiga bulan berikutnya hingga menembus 1 juta unit (Gaikindo, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa para pengusaha masih memiliki peluang untuk membuka usaha di bidang penjualan mobil.

Keberhasilan distributor juga tidak lepas dari peran manajemen yang baik dalam mengelola usaha ini. Ada beberapa faktor yang mendukung keberhasilan suatu usaha yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal berasal dari luar perusahaan meliputi situasi perekonomian,

kebijakan pemerintah, perubahan lingkungan persaingan. Faktor internal sepenuhnya berada di dalam organisasi, yang meliputi fungsi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan seperti keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, produksi dan operasional serta SIM. Keberadaan fungsi bisnis yang lengkap dan terpisah akan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam menjalankan dan mengelola usaha ini juga tidak mudah. Menurut pemilik, perusahaan memiliki kendala terutama pada sumber daya manusia. Karyawan sering menuntut lebih terutama dalam hal kompensasi dan mereka tidak akan bekerja dengan maksimal apabila tuntutan mereka tidak dipenuhi. Kendala lainnya adalah pada UD. Asri Motor kesulitan menemukan tenaga kerja sales yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan. Hal ini membuat perusahaan akan mengalami kekurangan tenaga sales di masa yang akan datang dan membuat kegiatan penjualan tidak maksimal.

Fungsi manajemen yang digunakan terdiri dari *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*. *Planning* (Perencanaan) adalah mendefinisikan tujuan bagi perusahaan di masa depan serta memutuskan tugas-tugas dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut (Daft, 2010, p.5). Selain itu, perencanaan juga merupakan langkah awal daripada fungsi manajemen yang lain dimana dengan adanya perencanaan ini, semua kegiatan akan mempunyai suatu pedoman kerja (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.141). *Organizing* (Pengorganisasian) menjelaskan bagaimana perusahaan berusaha untuk memenuhi perencanaan yang telah dibuat dengan pembagian tugas kerja, pengelompokkan tugas kerja dalam departemen, mendelegasikan otoritas dan mengalokasikan sumber daya dalam perusahaan (Daft, 2010, p.6). *Actuating* (Pengarahan) adalah menggunakan pengaruh untuk memotivasi para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Daft, 2010, p.6). *Controlling* (Pengendalian) yang merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.167). Fungsi manajemen yang ada akan digunakan dalam membahas fungsi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan yang terdiri dari fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi, fungsi sumber daya manusia dan fungsi sistem informasi manajemen.

Fungsi pemasaran ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.261). Ada tujuh fungsi pemasaran yaitu : analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi ini membantu para penyusun strategi mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran (David, 2012, p.198).

Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan dividen. Keputusan investasi biasanya disebut pendanaan modal, merupakan alokasi dan realokasi modal dan sumber daya ke proyek, produk, aset, dan divisi dari sebuah organisasi. Keputusan pendanaan menentukan struktur modal

terbaik bagi perusahaan dan termasuk memeriksa berbagai metode yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan modal. Keputusan dividen berkaitan dengan persentase pendapatan yang dibayarkan ke pemegang saham, stabilitas dividen yang dibayarkan dari waktu ke waktu, dan pembelian kembali atau pengeluaran saham. Metode yang sering digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam investasi, pembiayaan dan dividen adalah dengan analisis rasio keuangan (David, 2012, p. 204).

Fungsi produksi dalam suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi/operasi menangani input, transformasi, dan output yang beragam dari industri-industri dan pasar-pasar yang ada. Suatu perasi manufaktur mentransformasi atau mengubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang dan jasa (David, 2012, p.314).

Fungsi sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia ini meliputi menganalisa dan mendesain kerja, menentukan kebutuhan sumber daya manusia (perencanaan sumber daya manusia), menarik karyawan-karyawan yang potensial (merekrut), memilih karyawan yang sesuai kriteria (seleksi), memberikan pengarahan kepada karyawan mengenai bagaimana mengerjakan pekerjaan mereka dan menyiapkan mereka untuk kemungkinan di masa mendatang (pelatihan dan pengembangan), memberikan penghargaan kepada karyawan (kompensasi), mengevaluasi kinerja karyawan (manajemen kinerja) dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan karyawan) (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2008, p.4).

Fungsi sistem informasi manajemen adalah kombinasi terorganisir dari orang, perangkat keras/*software*, perangkat lunak/*software*, jaringan komunikasi, prosedur dan kebijakan yang menyimpan, mengambil, mengubah, dan menyebarkan informasi dalam organisasi (O'Brien, 2009, p. 4).

Setelah melakukan analisis lingkungan internal akan dilakukan analisa lingkungan eksternal perusahaan dengan *Porter's Five Forces*, yang terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok persaingan sesama industry. Ancaman pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar serta seringkali juga membawa sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak. Sumber utama rintangan masuk adalah skala ekonomi, kebutuhan modal, biaya peralihan, saluran distribusi, keuntungan biaya diluar skala, kebijakan pemerintah (Porter, 1987, p.6-12). Ancaman produk pengganti yaitu persaingan terhadap produk akan membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Mengenali produk-produk substitusi adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri (Porter, 1987, p.21-22). Kekuatan tawar-menawar pembeli adalah pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain.

Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan (Porter, 1987, p.22). Kekuatan tawar-menawar pemasok adalah pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Beberapa kondisi yang membuat pemasok kuat adalah para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual, pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok, produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli, produk kelompok pemasok terdiferensiasi, kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju (Porter, 1987, p. 24-25). Persaingan sesama industri terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap pesaingnya dan dengan demikian akan mendorong perlawanan. Beberapa bentuk persaingan yang biasa terjadi adalah persaingan harga, perang iklan, juga diferensiasi produk (Porter, 1987, p. 16).

SWOT *analysis* dilakukan setelah analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal diidentifikasi. SWOT *analysis* adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal. SWOT mencakup hal seperti berikut: Pertama, *strengths* mengacu pada sumber daya yang berharga atau unik yang dimiliki organisasi atau kegiatan yang dilakukan dengan sangat baik. Kekuatan adalah karakteristik internal positif yang dapat membantu manajer untuk mencapai tujuan strategis mereka. Kedua, *weakness* mengacu kepada kurangnya sumber daya atau kemampuan tertentu yang seharusnya dibutuhkan organisasi untuk dilakukan dengan baik. *Weakness* adalah suatu karakteristik yang menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi. Ketiga, *opportunities* adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu manajer memenuhi atau melampaui tujuan organisasi. Terkadang pengakuan terhadap kesempatan ini akan membuat manajer untuk memperbaiki tujuan. Keempat, *threats* adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk mempersulit manajer untuk mencapai tujuan organisasi (Dyck dan Neubert, 2009, p. 260).

Alat untuk membuat analisis SWOT adalah matriks SWOT yang merupakan salah satu *matching tool* untuk membantu manajer dalam memformulasikan empat tipe strategi, strategi SO (*strengths-opportunities*), strategi WO (*weaknesses-opportunities*), strategi ST (*strengths-threat*), strategi WT (*weaknesses-threat*). Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada di posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan kegiatan eksternal. Strategi WO

bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal ada, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegah kita untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut. Strategi ST menggunakan kekuatan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu memenuhi ancaman dalam lingkungan eksternal secara langsung. Strategi WT adalah strategi defensif langsung untuk mengurangi kelemahan internal dan ancaman eksternal. Organisasi dihadapkan dengan ancaman eksternal yang banyak dan kelemahan internal mungkin memang berada pada posisi sulit. Pada kenyataannya, perusahaan mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan penggabungan usaha, menahan diri, menyatakan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Formulasi strategi dalam penelitian ini menggunakan lima strategi generik Porter. Dalam strategi ini dikemukakan bahwa lima strategi generik ini membuat suatu perusahaan mampu memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu: keunggulan biaya (*Cost Leadership*), pembedaan produk (*Differentiation*), dan *Focus* (David, 2012, p.275). Keunggulan kompetitif tersebut kemudian dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan usaha.

Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah (*low cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik (*best-value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar; strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibanding produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran (target) strategi Tipe 1 maupun Tipe 2 adalah pasar yang besar (David, 2012, p. 273-274). Diferensiasi adalah sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relative peka terhadap harga (David, 2012, p.274). Dua tipe alternatif strategi focus adalah Tipe 4 dan Tipe 5. Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga yang terendah yang tersedia di pasar. Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Target (sasaran) strategi Tipe 4 maupun Tipe 5 adalah pasar kecil. Strategi fokus yang berhasil bergantung pada segmen industri yang ukurannya memadai, memiliki potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak penting bagi keberhasilan pesaing utama lainnya (David, 2012, p.274).

Dalam pengembangan usaha terdapat isu-isu utama manajemen dalam penerapan strategi yang meliputi penetapan tujuan tahunan yaitu sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi. Tujuan tahunan berfungsi sebagai pedoman tindakan, mengarahkan, dan menyalurkan berbagai upaya dan aktivitas dari para anggota organisasi, dan pembuatan kebijakan yang dibutuhkan untuk membuat suatu strategi berjalan. Kebijakan mengacu pada pedoman, metode,

prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan merupakan instrumen untuk penerapan strategi dan berperan dalam menetapkan batas-batas dan hambatan atas beragam jenis tindakan administratif yang dapat diambil untuk memberi penghargaan dan sanksi atas perilaku. (David, 2012, p. 395).

Rencana pemecahan penelitian dilakukan dengan menggabungkan analisis lingkungan internal dan eksternal ke dalam analisis SWOT kemudian memilih strategi yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan dan membuat rencana pengembangan usaha.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah, mendeskripsikan pengelolaan usaha yang dimiliki perusahaan, menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menganalisis SWOT, dan merumuskan rencana pengembangan usaha.

Pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini dimulai dengan menganalisis lingkungan internal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan cara menganalisa fungsi manajemen dalam perusahaan pada setiap fungsi bisnis.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2012, p. 8-9). Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif merupakan dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden dan dokumen pendukung (Sugiyono, 2012, p.15). Data ini berupa keterangan-keterangan seperti, yaitu berawal pada data dan bermuara pada kesimpulan (Bungin, 2007, p.103). Data kuantitatif merupakan hasil pengukuran variabel yang dioperasionalkan dengan menggunakan instrumen (Sugiyono, 2012, p.15).

Sumber data yang digunakan adalah sumber primer dan sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2012, p.225). Untuk sumber data primer, data yang akan dikumpulkan berupa transkrip hasil wawancara dengan pihak perusahaan dan hasil pengamatan secara umum, sedang untuk data sekunder merupakan data seperti data karyawan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara semi terstruktur yang dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2012, p.233). Teknik penentuan informan yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012, p.218-219). Pengujian data dilakukan dengan metode

triangulasi sumber, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber kemudian data tersebut dapat dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisa hingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono. 2012, p.273).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data secara umum yang sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Moleong, 2007. Teknik analisis data dilakukan dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, pemeriksaan keabsahan data, penafsiran data adalah untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskripsi analitik (Moleong, 2007, p.280).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

UD. Asri Motor didirikan pada tahun 1985 dan beralamat di Jl. Pucang Anom No 9, Surabaya. Perusahaan milik Bapak Aman Kasiono ini berawal dari jual-beli mobil bekas dengan berbagai merk, dengan nama Trijaya Motor. Pada tahun 1986 Trijaya Motor berubah nama menjadi UD. Asri Motor. Seiring dengan berjalannya waktu, UD. Asri Motor berkembang dengan memiliki beberapa anak usaha dibidang penjualan roda dua maupun roda empat. Diantara beberapa anak usaha UD. Asri Motor terdapat dua distributor resmi Toyota. Usaha distributor resmi Toyota ini bermula pada tahun 1988 ketika UD. Asri Motor berhasil menjual Toyota *corolla* sebanyak 12 unit. Dengan prestasi penjualan tersebut, PT. Toyota Astra Motor datang dan menawarkan kerja sama untuk memasarkan Toyota Kijang. Pada waktu itu. UD. Asri Motor berhasil memasarkan sebanyak 40 unit. Dengan keberhasilan tersebut akhirnya UD. Asri dilantik untuk menjadi *Sub-dealer* Toyota.

Demi meningkatkan kualitas, serta untuk menjawab tuntutan dari PT. Toyota Astra Motor untuk melengkapi penjualan mobil mereka dengan bagian perbaikan serta *spare part*, maka pemilik UD. Asri Motor memutuskan untuk membangun *showroom* beserta bengkel dan memindahkan ijin penjualan Toyota ke wilayah Sidoarjo. *Showroom* ini diresmikan pada tahun 1994 dengan nama CV. Asri Motor dengan alamat di Jl. Jenggolo No. 52, Sidoarjo. Dengan melihat pertumbuhan penjualan mobil dari tahun ke tahun, pada tahun 2012 pemilik memutuskan untuk membuka *showroom* baru yaitu PT. Asri Motor yang beralamat di Jl. Raya Taman No. 149, Sidoarjo. Kedua *Showroom* ini memiliki waktu operasional mulai hari Senin – Jumat Pk 08.00 – 16.00 WIB dan Sabtu Pk 08:00 – 14:00.

CV. Asri Motor dan PT. Asri Motor merupakan distributor resmi Toyota bertugas menjual produk mobil Toyota kepada konsumen. Untuk menjadi distributor resmi Toyota, UD. Asri Motor menjalin kerja sama dengan PT. Toyota Astra Motor (TAM) selaku ATPM atau Agen Tunggal Pemegang Merk Toyota. PT. Toyota Astra Motor akan mendistribusikan mobil kepada perusahaan, untuk dijual kepada konsumen. Pihak PT. Toyota Astra Motor selaku pihak ATPM akan melakukan peninjauan kepada setiap dealer setiap satu hingga tiga bulan sekali. Peninjauan ini difungsikan untuk memastikan bahwa dealer bekerja dengan standar operasi yang telah ditetapkan oleh PT. Toyota Astra Motor. Selain usaha penjualan mobil, Asri Motor juga melengkapi usaha penjualannya dengan bagian bengkel untuk membantu konsumen dalam mengatasi kendala dalam hal kerusakan pada *spare part* mobil.

Lingkungan Internal Perusahaan

Analisa internal yang ada pada perusahaan ini berdasarkan fungsi bisnis yang ada, yaitu: pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen.

Pada fungsi bisnis pemasaran terutama pada *planning*, Perusahaan memiliki *target market* yaitu kalangan *middle-up*, pihak Astra Toyota telah menentukan harga jual konsumen, Asri Motor hanya dapat menentukan diskon pada harga jual konsumen dengan persetujuan pihak Astra Toyota dan perusahaan melakukan kegiatan pemasaran secara rutin. Untuk *organizing*, tenaga *Sales* di Asri Motor terbagi atas dua, yaitu *Sales Counter* dan *Sales Canvassing* dan perusahaan mengumpulkan tim pada saat *briefing* di pagi maupun sore hari. Untuk *actuating*, perusahaan memberikan *reinforcement* berupa bonus sesuai penjualan tenaga *Sales*. Sedangkan untuk *controlling*, perusahaan mengukur produktivitas tenaga penjual adalah dengan melihat jumlah penjualan unit yang dilakukan oleh masing-masing tenaga penjual.

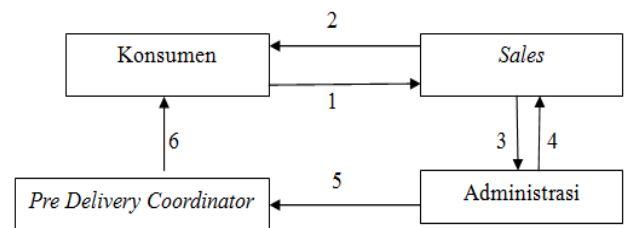
Pada fungsi *planning* bagian keuangan, perusahaan memiliki peramalan kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang, memiliki anggaran untuk kegiatan perusahaan. Untuk fungsi *organizing*, perusahaan mengatur agar perusahaan dapat memperoleh dana yang diperlukan, perusahaan memiliki sumber-sumber dana yang banyak, memastikan kelancaran arus kas keluar perusahaan. Untuk *actuating*, perusahaan mengarahkan karyawan di setiap fungsi untuk menggunakan dana pembiayaan seefisien mungkin, menjelaskan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan dalam hal penggunaan pembiayaan, melakukan pengelolaan dana untuk investasi dan pengembangan perusahaan. Sedang untuk *controlling*, perusahaan melihat rasio keuangan untuk melihat performa keuangan, melakukan kontrol finansial untuk melihat kinerja perusahaan, mengontrol arus pembiayaan dalam perusahaan dan mengontrol arus pembayaran dari pelanggan.

Untuk fungsi *planning* pada bagian operasional, perusahaan merencanakan jumlah permintaan barang tertentu kepada pemasok dan memiliki standar barang dari pemasok. Untuk *organizing*, perusahaan melakukan perhitungan dalam melakukan pembelian barang, departemen operasional melakukan koordinasi yang baik dan jelas antar departemen, melakukan pengaturan jenis atau tipe mobil yang ada di *Showroom*, melakukan pengaturan gudang dan mengawasi persediaan di gudang. Pada fungsi *actuating*, perusahaan berusaha menciptakan lingkungan kerja sehingga membuat karyawan dapat bekerja sesuai standar dan Membina hubungan antar karyawan secara individual maupun antarbagian dalam perusahaan. Untuk *controlling*, perusahaan mengukur efisiensi kerja karyawan, melakukan pengawasan atas penerimaan dari barang-barang yang masuk ke gudang, melakukan pencatatan dan pemeriksaan atas penerimaan dan pengeluaran bahan atau barang dan perusahaan, melakukan pemeriksaan fisik bahan atas barang yang ada di gudang dan juga melakukan pengawasan terakhir sebelum dikirimkan kepada pelanggan.

Untuk fungsi *planning* pada bagian sumber daya manusia, perusahaan memperkirakan permintaan sumber daya manusia dimasa mendatang, melakukan penilaian kinerja, memiliki metode serta proses perekrutan karyawan, menentukan kompensasi yang akan diterima oleh pekerja. Pada fungsi

organizing, perusahaan membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas, mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi agar menyatu sama lain secara harmonis, menentukan metode pelatihan dan pengembangan karyawan yang diperlukan dan menempatkan karyawan ke tiap departemen. Untuk *actuating*, perusahaan menanamkan nilai-nilai dan etika organisasi ke dalam diri karyawan, memotivasi pekerja dan menciptakan lingkungan bagi pekerja agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Sedangkan untuk *controlling*, Perusahaan melakukan evaluasi kinerja, memelihara hubungan baik antar sesama tenaga kerja dan memiliki sikap yang tegas terhadap pelanggaran karyawan.

Untuk fungsi *planning* pada fungsi sistem informasi manajemen Astra Toyota telah menentukan *software* atau program sistem informasi manajemen yang akan digunakan oleh Asri Motor dan perusahaan menciptakan prosedur dan kebijakan yang menyimpan, mengambil, mengubah, dan menyebarkan informasi dalam organisasi. Pada fungsi *organizing*, Perusahaan memperbaharui sistem informasi secara teratur dan perusahaan berkontribusi dalam mengelola sistem informasi perusahaan. Untuk fungsi *actuating*, perusahaan mengajak manajer tiap fungsi yang ada di perusahaan untuk berkontribusi dalam input sistem informasi manajemen. Sedang untuk *controlling*, perusahaan memastikan keamanan sistem informasi yang dimiliki, mengontrol sistem informasi yang ada agar tidak hilang dan melakukan pengecekan berkala bagi *hardware* atau perangkat yang digunakan dalam sistem informasi.



Gambar 3.1 Alur Operasional
 Sumber : Data sekunder (diolah)

Dari hasil analisa internal perusahaan didapat bahwa alur operasional dimulai dari konsumen yang akan memilih dan menyampaikan jenis mobil yang diinginkan kepada tenaga *sales* perusahaan (1). *Sales* akan menjelaskan kepada konsumen mengenai produk mobil perusahaan (2). Setelah konsumen setuju melakukan pembelian, *sales* akan melakukan pencatatan tentang profil konsumen dan diberikan kepada bagian administrasi (3). Bagian administrasi akan mencatat data konsumen pada sistem informasi yang digunakan oleh perusahaan. Bagian administrasi akan mengecek stok mobil di gudang menggunakan SIM perusahaan, apabila mobil tersedia maka bagian administrasi akan memberi tahu *sales* bahwa mobil tersedia dan bisa diberikan kepada konsumen (4). Setelah bagian administrasi menerima pembayaran atau uang muka dari konsumen, maka bagian administrasi akan memberikan perintah kepada bagian *Pre Delivery Coordinator* di gudang untuk melakukan pengecekan terakhir dan mencuci mobil (5). Ketika mobil selesai dicek maka *Pre Delivery Coordinator* bersama-sama dengan *sales* akan menyerahkankan

mobil sekaligus memberikan surat-surat kepemilikan mobil kepada konsumen(6).

Lingkungan Eksternal Perusahaan

Ancaman masuk pesaing baru bagi perusahaan adalah rendah, dimana ada beberapa faktor seperti, modal yang besar untuk membuka satu *dealer*, perusahaan memiliki konsumen yang loyal terhadap perusahaan karena perusahaan memiliki keunggulan *product, price, place, promotion, dan person*. Perusahaan juga sudah memiliki jaringan distribusi yang sudah terdistribusi dengan lancer.

Ancaman dari produk pengganti terhadap perusahaan ini adalah rendah, produk pengganti memang memiliki keunggulan kedua. Hanya saja masyarakat menganggap produk perusahaan lebih unggul, serta minat dan penjualan produk ini semakin meningkat setiap tahun.

Daya tawar menawar pembeli adalah Rendah, dimana perusahaan memiliki pangsa pasar yang besar, pelanggan juga mempersoalkan mutu produk perusahaan, informasi terkait produk mudah didapatkan, perusahaan memiliki produk yang telah terdiferensiasi sesuai kebutuhan konsumen.

Kekuatan tawar menawar pemasok bagi perusahaan ini adalah tinggi karena hanya ada satu pemasok yang menawarkan produknya kepada perusahaan sehingga membuat perusahaan tidak dapat mempengaruhi harga dan harus mengikuti harga yang diberikan.

Tingkat pertumbuhan di industri ini adalah besar. Banyak perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama dengan perusahaan sehingga persaingan antarperusahaan dalam satu industri adalah tinggi, persaingan berasal dari segi harga serta pelayanan perusahaan bersaing secara sengit

SWOT Analysis

Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah Produk perusahaan yang sudah terkenal, kegiatan pemasaran rutin, sumber dana banyak, hubungan antar karyawan kuat., gudang berkapasitas besar dan sistem informasi yang canggih. Kelemahan perusahaan adalah tidak ada analisis peluang untuk mengetahui keuntungan akibat aktivitas pemasaran, alur birokrasi yang panjang dalam hal keuangan, riset pasar untuk *forecasting* permintaan barang, seharusnya dilakukan divisi pemasaran, justru dilakukan Kepala Cabang, kompensasi tidak merata di semua divisi dan perusahaan kesulitan mencari tenaga *sales* yang memenuhi kriteria perusahaan. Peluang perusahaan adalah ancaman masuk pesaing baru rendah., minat pembeli terhadap produk perusahaan tinggi dan pangsa pasar industri yang besar. Ancaman terhadap perusahaan adalah pemasok perusahaan memiliki integrasi ke depan dengan membuka Auto2000 dan dari segi harga serta pelayanan perusahaan bersaing secara sengit, perusahaan juga tidak hanya bersaing dengan dealer Toyota lain, tetapi dealer dengan merk lain.

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, didapatkan alternatif strategi yaitu meningkatkan kualitas pelayanan personal kepada konsumen, memperluas aktivitas pemasaran ke target pasar yaitu perusahaan di wilayah Sidoarjo, perusahaan melakukan analisis peluang pada aktivitas pemasaran, tetap melakukan aktivitas pemasaran secara rutin untuk menghadapi persaingan, menggunakan SIM untuk mendiferensiasikan layanan perusahaan dan melakukan pelatihan bagi karyawan *sales* baru.

Berikut matriks SWOT perusahaan:

Tabel 3.1 Matriks SWOT

	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk perusahaan yang sudah terkenal. 2. Kegiatan pemasaran rutin 3. Sumber dana banyak 4. Hubungan antar karyawan kuat. 5. Gudang berkapasitas besar 6. Sistem informasi yang canggih 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada analisis peluang untuk mengetahui keuntungan akibat aktivitas pemasaran 2. Alur birokrasi yang panjang dalam hal keuangan 3. Riset pasar untuk <i>forecasting</i> permintaan barang, seharusnya dilakukan divisi pemasaran, justru dilakukan Kepala Cabang 4. Kompensasi tidak merata di semua divisi. 5. Kesulitan mencari tenaga <i>sales</i> yang memenuhi kriteria perusahaan
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ancaman masuk pesaing baru rendah. 2. Minat pembeli terhadap produk perusahaan tinggi. 3. Pangsa pasar industri yang besar 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas pelayanan personal kepada konsumen (S2,S3,S6,O2,O3) 2. Memperluas aktivitas pemasaran ke target pasar yaitu perusahaan di wilayah Sidoarjo. (S2,O2,O3) 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan melakukan analisis peluang pada aktivitas pemasaran (W1, O2)
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasok perusahaan memiliki integrasi ke depan dengan membuka Auto2000. 2. Dari segi harga serta pelayanan perusahaan bersaing secara sengit, perusahaan juga tidak hanya bersaing dengan dealer Toyota lain, tetapi dealer dengan merk lain. 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tetap melakukan aktifitas pemasaran secara rutin untuk menghadapi persaingan. (S2, T1, T2) 2. Menggunakan SIM untuk mendiferensiasikan layanan perusahaan (S6, T1, T2) 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pelatihan bagi karyawan baru (W5, T1, T2)

Sumber: Hasil wawancara olahan peneliti

Formulasi Strategi

Berdasar wawancara dengan Komisariss, Manajer SDM, Manajer Keuangan, serta kedua Kepala Cabang Asri Motor yang telah dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan, maka strategi yang paling cocok adalah strategi diferensiasi pada layanan. Hal ini dikarenakan perusahaan mengutamakan pelayanan terhadap konsumen. Perumusan strategi ini dilandasi oleh kondisi-kondisi yang ada di perusahaan yang sesuai dengan kondisi-kondisi yang berlaku untuk Strategi diferensiasi. Kondisi yang mendukung, antara lain: ada banyak cara untuk melakukan diferensiasi pada bisnis distribusi mobil, terutama dalam hal layanan dan banyak pembeli memandang perbedaan tersebut sebagai sesuatu yang bernilai. Hal inilah yang dapat membuat perusahaan memenangkan persaingan dengan pesaing.

Perusahaan memberikan layanan kepada konsumen yang membeli produk di Asri Motor dengan membantu melakukan perpanjangan STNK atau Surat Tanda Nomor Kendaraan mobil. Hal ini masih jarang dilakukan oleh *dealer-dealer* mobil terutama Toyota, sehingga membuat pelayanan yang diberikan oleh Asri Motor menjadi berbeda dengan dealer lain. Layanan ini dilakukan dengan memberi tugas kepada setiap *sales* di Asri Motor yang menjual mobil kepada konsumen sekaligus mengawasi dan membantu mengingatkan untuk melakukan perpanjangan STNK mobil. *Sales* diharuskan memiliki data terkait dengan konsumen termasuk didalamnya informasi terkait surat-surat kepemilikan kendaraan dan tanggal jatuh tempo surat tersebut. Perusahaan dapat

membantu mewakili konsumen untuk memperpanjang STNK mobil mereka dengan syarat memberikan surat kuasa kepada pihak perusahaan terutama *sales* untuk melakukan perpanjangan. Konsumen juga harus membayar biaya administrasi yang ditimbulkan dari perpanjangan STNK mobil. Pada saat melakukan perpanjangan, pihak perusahaan akan menunjukkan identitas.

Pengembangan Usaha

Untuk menjalankan strategi diferensiasi pada layanan, perusahaan harus terlebih dulu menyelesaikan kendala harus dapat menyeleksi calon karyawan yang paling potensial dan memberikan pelatihan *sales* kepada calon karyawan tersebut. Pelatihan adalah salah satu elemen penting dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Selain itu perusahaan juga dapat meminta *sales* dengan kinerja yang bagus agar dapat memberi arahan kepada *sales* baru terutama terkait layanan yang harus diberikan *sales* kepada konsumen. Hal ini juga dapat membantu *sales* baru agar dapat bekerja sesuai standar perusahaan.

Dalam fungsi pemasaran, dapat melakukan perluasan aktivitas pemasaran ke target pasar yang belum pernah dijangkau oleh perusahaan, yaitu perusahaan di daerah Sidoarjo dan sekitarnya. Perusahaan dapat menjangkau segmen baru yang belum pernah menjadi target perusahaan yaitu pihak industri. Dengan demikian perusahaan akan dapat meningkatkan penjualan serta mendapatkan keuntungan. Dari keuntungan tersebut, dana dapat dialokasikan kepada anggaran-anggaran yang berguna untuk kegiatan promosi maupun anggaran pelatihan karyawan. Untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan-kebijakan yang mendukung adalah: melakukan promosi atau presentasi produk ke perusahaan yang ada di wilayah Sidoarjo dan sekitarnya.

Dalam fungsi keuangan dapat menggunakan anggaran seefisien mungkin dengan menghilangkan biaya-biaya yang tidak menimbulkan manfaat bagi perusahaan, seperti pembaharuan teknologi yang masih dapat digunakan. Dengan melakukan efisiensi ini dapat meningkatkan dana yang akan digunakan pada kegiatan pemasaran atau pelatihan karyawan yang bermanfaat untuk meningkatkan kualitas pelayanan konsumen. Untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan yang mendukung adalah: pemangkasan anggaran yang tidak memberikan manfaat bagi perusahaan.

Dalam kegiatan operasional, *sales* yang bekerja pada perusahaan tidak hanya melakukan promosi, tapi juga membangun komunikasi dengan para konsumen dan membantu konsumen menyelesaikan masalah terkait mobil mereka. Untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan yang mendukung adalah: pada kegiatan operasional, tenaga *sales* dapat mengecek kondisi mobil yang digunakan konsumen mereka setiap dua bulan sekali melalui telepon. Hal ini berguna untuk meningkatkan *customer satisfaction* dalam hal pelayanan. Selain itu tiap *sales* dapat memberikan ucapan setiap ada perayaan seperti Tahun Baru, Idul Adha, Natal dan lain-lain.

Divisi SDM dalam hal ini membuat pelatihan terhadap karyawan terutama *sales* ataupun karyawan perusahaan lainnya sehingga dapat memaksimalkan layanan yang akan diberikan kepada konsumen. Untuk mencapai kebijakan tersebut, kebijakan yang mendukung antara lain: mengadakan

pelatihan bagi *sales* dengan mengundang *trainer* atau mengikutkan pelatihan dari luar perusahaan.

Untuk mendukung strategi perusahaan dalam melakukan strategi diferensiasi pada layanan, perusahaan harus memaksimalkan penggunaan SIM. Dalam hal ini setiap *software* yang digunakan harus maksimal, dalam hal pencatatan data konsumen yang berisikan informasi pemilik, dan informasi surat-surat kepemilikan mobil. Hal ini membantu tenaga *sales* untuk mengecek sekaligus mengingatkan segala sesuatu tentang konsumen perusahaan terkait layanan perpanjangan STNK yang menjadi layanan lebih yang diberikan oleh perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, kebijakan yang mendukung antara lain: setiap karyawan *sales* harus bisa mengoperasikan SIM yang berhubungan dengan data atau informasi tentang konsumen dengan memberikan pelatihan atau pengarahan. Selain itu bagian Administrasi dapat memberikan data terkait tanggal jatuh tempo STNK konsumen Asri Motor dan diberikan kepada tiap *sales*. Hal ini juga mempermudah para *sales* dalam pekerjaan mereka.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu: pertama, pengelolaan usaha yang ada di UD. Asri Motor telah melakukan pengelolaan usaha dengan baik. Perusahaan melakukan fungsi pemasaran dengan baik, hal ini dapat dilihat dari aktivitas pemasaran yang rutin diadakan dalam fungsi pemasaran, perusahaan melakukan penjualan dan pemasaran barang, perusahaan juga memiliki *target market* yang jelas. Perusahaan juga memiliki fungsi keuangan yang baik dengan melakukan peramalan kebutuhan finansial jangka panjang dan jangka pendek, selain itu perusahaan memiliki anggaran bagi tiap-tiap divisi yang ada. Perusahaan juga mengontrol pengeluaran, agar tidak melebihi anggaran yang telah dibuat. Perusahaan juga memiliki sumber dana yang besar. Untuk fungsi operasional, perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pemasok, serta memiliki kapasitas gudang yang besar. Fungsi SDM berfungsi untuk membantu memenuhi kebutuhan permintaan karyawan baru dari setiap bagian yang ada. SDM juga melakukan penilaian kinerja, menentukan metode pelatihan. SDM juga melakukan peramalan kebutuhan tenaga *sales* yang disesuaikan dengan target penjualan perusahaan. Dalam hal ini, HRD memiliki kendala untuk menemukan *sales* yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Pada fungsi SIM, perusahaan menggunakan sistem informasi yang canggih dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan, selain itu sistem informasi perusahaan dikunci dan dilakukan *back up* agar tidak hilang. Kedua, untuk analisa lingkungan internal perusahaan yang dimiliki perusahaan, yang menjadi kekuatan dari perusahaan adalah perusahaan memiliki sumber dana yang banyak, gudang dengan kapasitas yang besar untuk stok mobil, memiliki hubungan antar karyawan yang kuat, sistem informasi yang canggih dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan. Sedang untuk kelemahannya, perusahaan mengalami kesulitan menemukan tenaga *sales* yang berkualitas bagi perusahaan, memiliki alur birokrasi yang panjang dalam hal keuangan sehingga proses permintaan dana membutuhkan proses. Untuk analisa lingkungan eksternal yang ada, peluang yang dimiliki oleh perusahaan

adalah modal yang besar untuk membuka satu *dealer* adalah besar sehingga, ancaman masuk pesaing baru bagi perusahaan adalah rendah, minat dan penjualan produk ini semakin meningkat setiap tahun dan perusahaan memiliki pangsa pasar yang besar. Sedangkan yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah pemasok pada industri ini sangat sedikit, pemasok memiliki integrasi ke depan sehingga dapat dikatakan bahwa kekuatan tawar-menawar pemasok adalah tinggi. Dari segi harga serta pelayanan perusahaan bersaing secara sengit, perusahaan juga tidak hanya bersaing dengan dealer Toyota lain, tetapi dealer dengan merk lain.

Ketiga, strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi diferensiasi pada layanan, dimana untuk memenangkan persaingan, maka perusahaan harus bisa memberikan layanan yang berbeda dan membuat konsumen merasa puas. Hal ini dilakukan dengan memberikan layanan baru berupa bantuan perpanjangan STNK atau Surat Tanda Nomor Kendaraan mobil bagi para konsumen UD. Asri Motor. Keempat, untuk pengembangan usaha yang dapat dilakukan adalah perusahaan harus terlebih dahulu mengatasi kendala dalam menemukan tenaga *sales* yang memenuhi kriteria perusahaan dengan menerapkan pelatihan bagi tenaga *sales* yang baru. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dari tenaga *sales* sehingga bisa memenuhi kriteria yang telah dibuat oleh perusahaan. Dengan menyelesaikan kendala yang dimiliki perusahaan saat ini, maka dapat mendukung strategi yang diusulkan yaitu strategi diferensiasi pada layanan.

Saran yang diberikan dalam penelitian ini pertama, perusahaan dapat meningkatkan kualitas layanan personal kepada konsumen. Hal ini dilakukan dengan memberikan layanan perpanjangan STNK kepada setiap konsumen yang membeli mobil di Asri Motor. Dengan adanya layanan ini, maka akan menjadi nilai tambah perusahaan dimata konsumen. Kedua, perusahaan dapat melakukan perluasan aktivitas pemasaran ke target pasar yang belum pernah dijangkau oleh perusahaan, yaitu perusahaan di daerah Sidoarjo dan sekitarnya. Hal ini membuat perusahaan mendapat pangsa pasar yang baru yang berguna untuk meningkatkan penjualan serta mendapatkan keuntungan. Ketiga, memberikan pelatihan bagi tenaga *sales* yang baru masuk. Pelatihan ditentukan oleh divisi SDM dengan melihat kebutuhan dari *sales* tersebut. Selain pelatihan, perusahaan dapat meminta *sales* senior untuk membantu memberi arahan kepada *sales* baru. Hal ini sangat berguna ketika perusahaan mengalami kesulitan mencari *sales* yang memiliki kriteria yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Administrator. Jumlah perusahaan keluarga di Indonesia.. (2011, September 16). Medan bisnis daily. Retrieved September 24, 2012 from http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2011/09/15/55042/80persen_perusahaan_besar_di_indonesia_di_miliki_keluarga/#.UFR4GFJD13g
- Barney, J. B. , Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.
- Baskoro Industri Otomotif Maju Pesat, Pemerintah belum Siap(2012, Maret 12). Beritasatu. Retrieved September 24, 2012 from <http://www.beritasatu.com/mobile/ekonomi/73546-industri-otomotif-maju-pesat-pemerintah-belum-siap.html>
- Bungin, Burhan. (2008). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- David, F. R. (2012). *Strategic Management*. Kendalville: Pearson.
- Dyck, B., Neubert, M. J. (2009). *Principle Of Management. SOUTH-WESTERN*.
- Kusnadi. Toyota Astra Motor sabet indonesia service award.auto-car. (2012, April 3). Auto-car. Retrieved September 24, 2012 from <http://www.auto-car.co.id/content/look/1/2555/Toyota-Astra-Motor-Sabet-Indonesia-Service-to-Care-Award-2012.html>
- Madura, Jeff. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed., Vol. 1). (Ali Akbar Yulianto dan Krista, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. (2002). *Metode penelitian kualitatif* (Rev. ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2002). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja rosdakarya Bandung.
- Porter, Michael. (1987). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- O'Brien. (2009). *management information system*. New York: McGraw-Hill.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode penelitian kuantitatif & kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Susanto, A.B. , Wijanarko, H. ,Susanto. dan Mertosono, S. (2008). *The jakarta connsulting group on Family Business*.Jakarta: The Jakarta Consluting Group.
- Sumarni, Murti, Soeprihanto. (2010). *pengantar bisnis : dasar-dasar ekonomi perusahaan*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.