

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. ISTANA MOTOR INDAH

Endrio Saelendra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: endrio@saelendra.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia pada sebuah dealer sepeda motor Yamaha di kota Klungkung serta membuat formulasi strategi untuk memberdayakan sumber daya manusia perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumenter. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pada perusahaan telah dilakukan namun belum cukup baik sedangkan untuk pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan belum dijalankan sehingga produktivitas karyawan tidak maksimal. Oleh karena itu diperlukan strategi pengembangan sumber daya manusia yang berupa pelatihan karyawan serta meningkatkan loyalitas karyawan dengan upaya pemberian bonus.

Kata Kunci— Pengelolaan dan Pengembangan, Sumber Daya Manusia, Strategi

I. PENDAHULUAN

Industri otomotif adalah salah satu industri yang berkembang pesat di Indonesia. 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% (Bisnis Indonesia, 2009). Hal itulah yang menempatkan industri otomotif sebagai satu dari 12 industri manufaktur di Indonesia yang diharapkan menjadi pendorong pertumbuhan industri nasional dan perekonomian Indonesia.

Industri sepeda motor di Indonesia menunjukkan suatu fenomena yang menarik dimana saat perekonomian Indonesia terpuruk, industri sepeda motor ternyata menunjukkan pertumbuhan yang meningkat. “Menurut ketua Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), Ridwan Gunawan, pertumbuhan penjualan sepeda motor yang tetap tinggi karena sepeda motor merupakan alat transportasi yang murah dan terjangkau”. Jumlah penjualan industri sepeda motor dalam negeri tahun

2007 hingga 2011 cenderung memiliki *trend* peningkatan. Peningkatan paling signifikan terjadi pada tahun 2008 yaitu sebesar 40,49%. Sedangkan untuk kapasitas produksi, dua pabrikan terbesar di Indonesia, Yamaha dan Honda mengalami peningkatan kapasitas produksi hingga 4,3 juta unit per tahunnya pada tahun 2011. Sedangkan posisi ketiga dan keempat diduduki oleh Suzuki dan Kawasaki dengan kapasitas produksi masing-masing 1,4 juta unit dan 450 ribu unit per tahunnya.

Di tengah pesatnya persaingan dan perkembangan industri otomotif tersebut, setiap perusahaan yang bergerak di bidang ini perlu pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang baik. Setiap perusahaan harus menyadari berhasil atau tidaknya tugas dan fungsi yang dilaksanakan tergantung pada faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usahanya kepada organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh suatu perusahaan tanpa ditunjang dengan kemampuan sumber daya manusianya, mustahil perusahaan tersebut dapat maju dan berkembang.

Jika perusahaan ingin melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, maka perusahaan tersebut wajib untuk mendidik sumber daya manusianya agar mempunyai mutu serta kinerja yang baik sehingga akan membuat para karyawannya lebih produktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, maka perlu adanya strategi pengembangan sumber daya manusia.

Strategi pengembangan sumber daya manusia adalah suatu langkah yang penting dalam perusahaan karena dengan penggunaan strategi pengembangan yang tepat suatu perusahaan akan dapat maju dan berkembang. Strategi pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja, meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi, serta memperbaiki kepuasan kerja. Para karyawan yang telah mendapatkan

kecakapan serta kemampuan kerja melalui program pengembangan sumber daya manusia akan memperoleh hasil dan mutu yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

PT. Istana Motor Indah yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak pada industri otomotif roda dua, tentu memerlukan pengelolaan dan pengembangan SDM yang lebih baik agar dapat bersaing dengan perusahaan otomotif roda dua lainnya. PT. Istana Motor Indah adalah sebuah dealer resmi Yamaha di wilayah Klungkung Bali yang memegang lisensi sebagai dealer resmi 3S yakni meliputi Penjualan (*sell*), Perbaikan / Perawatan (*service*) dan Suku Cadang (*sparepart*). Dealer ini pertama kali didirikan pada tahun 1995 oleh Bapak Ong Hwa Sae (Made Saelendra) di kota Klungkung Bali.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas dan mengingat pentingnya pengembangan SDM agar dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Istana Motor Indah”.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yaitu penelitian dengan mencatat secara teliti segala gejala (fenomena) yang dilihat dan didengar serta dibacanya (melalui wawancara atau bukan, catatan lapangan, foto, *video tape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dokumen resmi atau bukan, dan lain-lain), dan peneliti harus membanding-bandingkan, mengkombinasikan, mengabstraksikan, dan menarik kesimpulan. (Bungin, 2001, p. 93). Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif maka peneliti dapat mendeskripsikan fungsi-fungsi manajemen PT. Istana Motor Indah, menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada PT. Istana Motor Indah, dan menyusun pengembangan usaha pada PT. Istana Motor Indah.

Definisi Konseptual

Secara konseptual penelitian ini membahas tentang operasional perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia. Berikut ini merupakan definisi konseptual dari pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti:

Fungsi Manajemen

Secara konseptual, membahas tentang pengembangan sumber daya manusia pada PT. Istana Motor Indah dengan menggunakan analisis fungsi manajemen, analisis lingkungan internal, analisis

lingkungan eksternal yang lebih ditekankan pada lima kekuatan porter, dan analisis SWOT.

Fungsi manajemen yang dijalankan oleh perusahaan untuk mengelola kegiatan Sumber Daya Manusia adalah:

1. Perencanaan
Perencanaan (*planning*) adalah kegiatan untuk menetapkan tujuan kegiatan pengelolaan dan pengembangan SDM serta menentukan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya yang selama ini dilakukan oleh PT. Istana Motor Indah.
2. Pengorganisasian
Pengorganisasian (*organizing*) adalah pengorganisasian terhadap sumber daya yang dimiliki oleh PT. Istana Motor Indah perusahaan agar rencana pengelolaan dan pengembangan SDM yang sudah dibuat tersebut dapat betul-betul dijalankan.
3. Kepemimpinan
Kepemimpinan (*leading*) serangkaian proses yang dilakukan oleh PT. Istana Motor Indah agar karyawan bekerja bersama demi kepentingan perusahaan yang telah direncanakan.
4. Pengendalian
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pemantauan untuk memastikan bahwa PT. Istana Motor Indah dapat mencapai tujuannya pada waktu yang telah ditentukan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan
Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang yang didalamnya terdapat peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Pelatihan adalah peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan tertentu dan merupakan beban penting bagi organisasi dimana pekerjaan itu berada.
2. Pengembangan melalui promosi
Promosi adalah perubahan kedudukan seseorang dalam rangka susunan jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat maupun penghasilan.
3. Pengembangan melalui transfer
Transfer adalah perpindahan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau penghasilan dan juga tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari yang sekarang.

Analisa Lingkungan Internal :

Pada lingkungan internal perusahaan, terdiri dari beberapa kekuatan yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan:

1. Pemasaran terdiri dari tujuh fungsi yaitu:
 - a. Analisis konsumen
 - b. Penjualan produk/jasa
 - c. Perencanaan jasa
 - d. Penetapan harga
 - e. Riset pemasaran
 - f. Analisis peluang
2. Keuangan meliputi keputusan investasi, pembiayaan, dan deviden.
3. Sumber daya manusia terdiri dari :
 - a. Mencari dan merekrut karyawan
 - b. Melatih dan mengembangkan karyawan
 - c. Menilai kinerja karyawan
 - d. Menetapkan kompensasi dan insentif

Analisa Lingkungan Eksternal :

Adapun kekuatan-kekuatan yang berpengaruh dalam lingkungan eksternal adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan ekonomi meliputi tingkat suku bunga, tingkat inflasi, kebijakan moneter, kebijakan fiskal, pola konsumsi, dan lain-lain.
2. Kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan. Contoh : sikap masyarakat terhadap kualitas produk, sikap masyarakat pada layanan konsumen, kebiasaan belanja, dan pendapatan per kapita.
3. Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum. Contoh deregulasi atau regulasi pemerintah, pemberlakuan tarif khusus, perubahan dalam undang-undang perpajakan, dan lain-lain.
4. Kekuatan kompetitif, terdiri dari: pesaing, pendatang baru, produk substitusi, pemasok, dan konsumen

Analisa SWOT :

1. Analisis Kekuatan (*Strength*)
Perusahaan perlu merinci semua keunggulan yang dimiliki perusahaan.
2. Analisis Kelemahan (*Weakness*)
Perusahaan perlu merinci semua kelemahan yang dimiliki perusahaan.
3. Analisis Peluang (*Opportunity*)
Perusahaan perlu merinci semua peluang yang ada dan yang berpotensi muncul.
4. Analisis Ancaman (*Threat*)
Perusahaan perlu merinci semua hambatan yang ada dan yang berpotensi muncul.

Formulasi Strategi :

1. Perumusan strategi
Dalam perumusan strategi terdapat aktivitas mengembangkan visi dan misi, analisis

lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, menetapkan tujuan-tujuan jangka panjang, dan menciptakan, mengevaluasi, dan memilih strategi.

2. Penerapan strategi
Dalam melakukan penerapan strategi terdapat aktivitas menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya.
3. Penilaian strategi
Penilaian strategi mencakup tiga aktivitas dasar, yaitu: peninjauan ulang landasan strategi yang dijalankan, pengukuran kinerja organisasi, dan pengambilan langkah korektif.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, yaitu kata-kata atau tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai oleh peneliti di perusahaan yang dilakukan secara sadar, terarah, dan senantiasa bertujuan memperoleh informasi yang diperlukan. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tapes, pengambilan foto, atau film. Pada penelitian ini sumber data utama diantaranya adalah hasil wawancara dengan pihak perusahaan, dan observasi ke perusahaan langsung.
2. Data sekunder, adalah data hasil pengumpulan orang lain dengan maksud tersendiri dan mempunyai kategorisasi atau klasifikasi menurut keperluan mereka. Sumber sekunder terdiri atas berbagai macam dari surat-surat pribadi, kitab harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen-dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. (Nasution, 2003, p. 143). Pada penelitian ini sumber data utama adalah data internal perusahaan yang dikutip oleh peneliti seperti data jumlah karyawan, struktur organisasi, *job description* karyawan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis yaitu menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi.

1. Wawancara, adalah percakapan dengan maksud tertentu. Dari pemahaman wawancara, sesungguhnya yang dimaksud dengan metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang di wawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Adapun bentuk wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur,

yakni wawancara yang di dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Dalam penelitian ini, dilakukan wawancara dengan owner perusahaan, manajer, kepala SDM, dan karyawan untuk mengetahui pengelolaan perusahaan secara keseluruhan disemua fungsi bisnis.

2. Dokumenter. Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik. (Moleong, 2002, p. 161). Dari pemahaman dokumen, sesungguhnya yang dimaksud dengan metode dokumenter adalah metode yang digunakan untuk meneliti peristiwa yang sudah berlalu berupa dokumen pribadi dan dokumen resmi. Metode pengumpulan data melalui dokumentasi dilakukan dengan cara langsung ke PT. Istana Motor Indah dengan berdasar ijin owner perusahaan. Dokumentasi yang didapatkan adalah berupa data jumlah karyawan, laporan keuangan, laporan penjualan, dan piutang.

Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *snowball sampling*, dimana peneliti memilih responden tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan, selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu, peneliti menetapkan sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data lebih lengkap. (Sugiyono, 2012, p. 219).

Metode Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012, p. 246-253), tahapan proses analisa data adalah sebagai berikut :

1. Mereduksi data yaitu mengumpulkan data mengenai permasalahan pada penelitian.
2. Penyajian data mengenai pengelolaan dan pengembangan pada PT. Istana Motor Indah dengan uraian singkat.
3. Penarikan kesimpulan berdasarkan pembuktian kesimpulan pada saat peneliti ke lapangan mengumpulkan data sesuai atau tidak dengan kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal sehingga bisa disimpulkan penelitian kredibel atau tidak.

Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan data atau

sebagai pembanding terhadap data itu. (Moleong, 2002, p. 178).

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Pemasaran

PT. Istana Motor Indah melakukan analisa pemasaran berdasarkan informasi yang didapat dari konsumen. Analisa pemasaran dilakukan dengan survey secara langsung agar mengetahui pandangan konsumen terhadap perusahaan secara jelas serta mencegah terjadinya penipuan oleh salesman mengenai besarnya diskon yang diberikan kepada konsumen. Untuk kondisi penjualan pada PT. Istana Motor Indah bisa dikatakan cukup fluktuatif karena penjualan setiap bulannya selalu berubah-ubah. Hal ini disebabkan karena beberapa factor diantaranya banyaknya hari raya pada bulan tersebut menyebabkan penjualan meningkat dan pada bulan pergantian semester anak sekolah, dimana banyak anak yang meminta kepada orang tuanya untuk dibelikan sepeda motor. Pada PT. Istana Motor Indah agar dapat menjual produk secara efektif dilakukan dengan mengupayakan mendapat loyalitas konsumen dengan menjaga kualitas, pelayanan dan memberikan harga yang bersaing. Selain itu juga dilakukan upaya pencarian pelanggan baru dengan menyebarkan salesman agar kemampuan perusahaan dalam penjualan lebih meningkat.

Pada PT. Istana Motor Indah pengiriman produk dilakukan sendiri dan langsung kepada konsumen sehingga cepat di dalam pendistribusiannya. Di dalam pemasarannya, perusahaan telah melakukan upaya-upaya agar dapat menjual produk secara efektif dengan fokus terhadap aspek pemasaran. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dimana bentuk-bentuk pemasaran yang telah dilakukan oleh perusahaan sangat beragam.

Keuangan

Pada PT. Istana Motor Indah terlihat bahwa perusahaan tidak memiliki sumberdaya manusia yang ahli dalam hal pembukuan keuangan. Selain itu pihak perusahaan beranggapan bahwa usaha yang dijalankan tersebut telah berlangsung cukup lama sehingga perusahaan mampu untuk memperkirakan besarnya biaya pembelian dan operasional yang harus dikeluarkan dan total pendapatan yang diterima tanpa harus membuat pembukuan secara jelas dan berpedoman pada prinsip-prinsip akuntansi. Untuk mendirikan sebuah perusahaan, diperlukan sejumlah modal yang tidak hanya dalam bentuk uang tetapi juga

termasuk lahan, bangunan, produk dan peralatan bengkel. Modal yang digunakan berasal dari modal sendiri serta dibantu pinjaman bank. Modal pada perusahaan di alokasikan untuk pembelian produk, suku cadang, peralatan operasional dan peralatan bengkel. Pengelolaan keuangan pada perusahaan seperti pada pencatatan keuangan masih dilakukan secara sederhana yaitu sebatas laporan penjualan dan laporan laba rugi. Sebaiknya pada perusahaan dilakukan sistem pencatatan secara kontinu seperti pencatatan transaksi penjualan, pembelian, biaya operasional, persediaan, hutang, setoran modal, administrasi pajak dan surat menyurat. Dan juga dilakukan system pencatatan secara periodik seperti laporan laba rugi, laporan perubahan modal, laporan posisi keuangan dan arus kas perusahaan, laporan piutang, laporan prediksi penjualan tahunan, laporan posisi kas perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara maka dapat dikatakan bahwa pencatatan keuangan perusahaan masih belum baik karena hanya dilakukan pencatatan secara manual, sederhana dan catatan keuangan masa lalu sudah tidak tersimpan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui kelemahan perusahaan yaitu belum optimal dalam penerimaan laba maupun pencatatan keuangan.

Sumber Daya Manusia

PT. Istana Motor Indah memiliki jumlah karyawan sebanyak 23 orang yang terdiri dari 1 (satu) orang manajer, 1 (satu) orang kepala bagian penjualan, 1 (satu) orang kepala bagian suku cadang, 1 (satu) orang kepala bagian perbaikan dan selebihnya adalah karyawan pemasaran/penjualan, suku cadang dan perbaikan.

Proses perekrutan karyawan terutama pada karyawan di bidang pemasaran dan suku cadang tidak melalui tahap khusus atau melalui prosedur yang formal dan terstruktur. Hanya dilakukan oleh pekerja perusahaan yang merekomendasikan teman atau sahabatnya. Selain itu tidak ada persyaratan atau kualifikasi khusus yang mengharuskan setiap calon tenaga kerja harus memiliki keterampilan tertentu, kecuali karyawan pada bagian bengkel dimana calon karyawan harus memiliki ketrampilan/kemampuan memperbaiki sepeda motor. Satu hal terpenting yang harus dimiliki oleh calon karyawan ialah semangat kerja yang tinggi, ulet, dan cekatan dalam melakukan setiap pekerjaan. Disamping itu, calon karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan tidak dituntut untuk memiliki pendidikan tinggi. Hal ini terlihat dari tingkat pendidikan para pekerjanya yang sebagian besar hanya lulusan SMA.

Seleksi dilakukan dengan percobaan masa kerja selama 2 minggu. Pada umumnya tenaga kerja berasal dari sekitar lokasi perusahaan yaitu kota klungkung. Waktu *training* selama 1 (satu) bulan kecuali karyawan pada bagian bengkel, training dilakukan langsung oleh Yamaha pusat di Denpasar. PT. Istana Motor Indah menggunakan *on the job training*. Bentuk *training* ini adalah dengan melibatkan para calon tenaga kerja tersebut pada setiap aktivitas penjualan. Jika hasil kerjanya baik setelah melalui proses *training* maka para calon karyawan tersebut dapat diterima sebagai karyawan tetap. Tidak dilakukan pelatihan dan pengembangan secara khusus atau melalui proses tertentu. Untuk hari kerja pada PT. Istana Motor Indah selama 7 hari kerja yaitu pada hari Senin hingga Minggu dengan waktu kerja dari pukul 08.00 WITA sampai dengan 17.00 WITA, kecuali pada hari Minggu waktu kerja dari pukul 08.00 WITA sampai dengan 13.00 WITA.

Pada PT. Istana Motor Indah gaji harian untuk karyawan terdiri dari gaji pokok, uang makan dan uang bensin bagi karyawan *salesman*. Pada akhir bulan terima bonus apabila target masing-masing bagian tercapai. PT. Istana Motor Indah juga memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) 2x setahun yaitu pada hari raya galungan dan kuningan. Pada PT. Istana Motor Indah memiliki tingkat *turn over* sangat rendah. Pada perusahaan jarang ditemukan adanya konflik seperti kurangnya komunikasi satu dengan yang lainnya atau perbedaan persepsi. Pada perusahaan dilakukan dengan menengahi pihak yang berselisih apabila terjadi konflik. Secara sederhana dapat dinyatakan bahwa sumber daya manusia membuat bagian-bagian lain dari suatu perusahaan bekerja atau dapat dinyatakan bahwa sumber daya manusia menjadi motor penggerak aktivitas perusahaan.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah menetapkan tujuan perusahaan khususnya dalam kegiatan pengelolaan dan pengembangan SDM sehingga mendapatkan hasil yang maksimal bagi perusahaan. Pada PT. Istana Motor, yang membuat serta mengatur perencanaan adalah direktur yang dibantu oleh manajer.

a. Pada fungsi SDM, perusahaan melakukan perencanaan mengenai kompetensi karyawan yang dibutuhkan dalam mengisi masing-masing bagian di dalam perusahaan, khususnya karyawan bagian operasional dan keuangan.

- b. Pada fungsi pemasaran, perusahaan menetapkan karakteristik yang harus dimiliki karyawan adalah seorang laki-laki yang siap bekerja dibawah target serta kondisi fisik yang kuat mengingat aktivitas pemasaran perusahaan yang sering menggunakan sistem kanvas dan *door to door*.
 - c. Pada fungsi keuangan, dibutuhkan karyawan yang memiliki latar belakang akuntansi dan memiliki ketelitian serta pengalaman dalam pencatatan. Fungsi keuangan PT. Istana Motor Indah tergolong sederhana yaitu sebatas pada perhitungan pendapatan dan pengeluaran serta pembuatan laporan laba rugi perusahaan.
2. Pengorganisasian (*organizing*)
- Pengorganisasian (*organizing*) adalah pengorganisasian terhadap sumber daya yang dimiliki oleh PT. Istana Motor Indah agar tujuan perusahaan yang telah dibuat dapat terlaksana dengan baik.
- a. Beberapa karyawan di setiap bagian perusahaan, diberikan tanggung jawab dan wewenang khusus yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya. Masing-masing bagian tersebut adalah, bagian *selling*/penjualan, *sparepart*/suku cadang, dan *service*/perbaikan.
 - b. Perusahaan mengelompokkan kegiatan bisnisnya berdasarkan fungsionalnya yang terdiri dari fungsi SDM atau operasional, fungsi pemasaran dan fungsi keuangan.
3. Penggerakan (*actuating*)
- Penggerakan (*actuating*) adalah usaha perusahaan untuk menggerakkan karyawan agar mereka berkeinginan dan berusaha dalam mencapai tujuan perusahaan.
- a. Perusahaan memberikan motivasi kepada para karyawan dalam bentuk insentif. Untuk karyawan bagian pemasaran diberikan insentif apabila mereka dapat memenuhi target penjualan yang diberikan perusahaan sedangkan karyawan pada bagian keuangan tidak diberikan insentif tambahan karena mereka mendapatkan gaji yang relatif lebih besar bila dibandingkan dengan karyawan lainnya.
 - b. Perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan berupa tunjangan hari raya 2x setahun dan jaminan kecelakaan kerja. Tunjangan hari raya yang dimaksud disini adalah hari raya galungan dan kuningan yang diadakan 2x setahun.
4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) adalah kegiatan pemantauan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuannya pada waktu yang telah ditentukan.

- a. Perusahaan melakukan pengawasan dengan cara mengukur hasil dari suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut berakhir. Pengawasan dilakukan untuk menjamin kinerja karyawan memenuhi standar serta tujuan perusahaan.
- b. Perusahaan melakukan tindakan korektif hanya apabila muncul masalah yang memang memerlukan tindakan korektif. Contoh kasus : dua orang karyawan mengalami perselisihan pribadi dan perselisihan tersebut berakibat terhadap kinerja perusahaan, oleh karena itu perusahaan tepatnya direktur/manajer menjadi penengah dalam menyelesaikan masalah tersebut.

Analisis Lingkungan Eksternal

1. Kekuatan Ekonomi

Dapat dikatakan bahwa kondisi ekonomi memiliki pengaruh terhadap perkembangan suatu usaha. Jika kondisi ekonomi baik maka dapat mendukung kelancaran usaha dan dapat pula mendorong tumbuhnya kelompok-kelompok usaha yang baru. Kekuatan ekonomi yang mempengaruhi perusahaan seperti pertumbuhan ekonomi, struktur ekonomi, laju inflasi dan harga bahan bakar minyak (BBM) yang berdampak pada harga produk atau jasa. Langkah-langkah untuk mengatasi yaitu dengan memberikan pelayanan yang lebih baik lagi sebanding dengan peningkatan harga produk atau jasa yang terjadi.

2. Kekuatan Sosial

Kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan berpengaruh pada perusahaan karena membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi dan mengkonsumsi. Contoh kekuatan sosial yang mempengaruhi perusahaan adalah gaya hidup seseorang yang sekarang cenderung lebih banyak menggunakan kendaraan bermotor dalam berkendara dan adanya gaya hidup seseorang yang gemar memodifikasi kendaraan sehingga berdampak pada permintaan order pada perusahaan meningkat. Selain itu angka kelahiran yang tinggi yang dilihat dari angka pertumbuhan penduduk menyebabkan semakin banyak permintaan produk karena kebutuhan akan alat transportasi semakin besar sehingga akan meningkatkan penjualan dari perusahaan. Edukasi konsumen juga mempengaruhi perusahaan yaitu kecenderungan

melihat produk berdasarkan harga terlebih dulu tanpa memperhatikan kualitas. Jumlah penduduk Klungkung memperlihatkan bahwa angka kelahiran juga meningkat. Kondisi ini menjadikan pangsa pasar yang potensial dan peluang bagi perusahaan. Secara tidak langsung, salah satu kebutuhan yang semakin meningkat seiring dengan peningkatan jumlah penduduk adalah kebutuhan alat transportasi. Tentunya hal ini menguntungkan bagi perusahaan karena dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Setelah melakukan audit eksternal dapat diketahui peluang perusahaan. Peluang perusahaan yaitu adanya kenaikan permintaan pada produk dan jasa perusahaan karena gaya hidup seseorang dan pertumbuhan penduduk.

3. Kekuatan Politik

Keadaan politik dan keamanan yang stabil tentunya menjadi dambaan setiap pelaku usaha karena akan memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan suatu usaha yang dijalankannya dan juga sebaliknya.

4. Kekuatan Pesaing

Pada PT. Istana Motor Indah dilakukan identifikasi pesaing. Perusahaan mengetahui informasi mengenai pesaing dari konsumen secara tidak langsung. Tentunya sangat diperlukan identifikasi pesaing pada suatu perusahaan. Pada usaha otomotif terdapat banyak pesaing. Pada PT. Istana Motor Indah dilakukan identifikasi pesaing untuk dapat dilakukan perumusan strategi yang berhasil. Kekuatan dari pesaing adalah sudah memiliki nama, stock lebih beragam dan ready stock, harga bersaing. Sedangkan kelemahan pesaing adalah promosi kurang baik. Peluang dari pesaing adalah memiliki stock produk tertentu di saat perusahaan tidak memiliki stock produk tersebut. Sedangkan hambatan pesaing adalah usaha otomotif sejenis dengan merk yang berbeda.

Konsumen perusahaan berasal hampir dari seluruh wilayah Bali, namun tetap lebih fokus di kota Klungkung. Perusahaan selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan konsumen dengan cara memberikan harga serta pelayanan yang terbaik. Konsumen juga dapat memberikan pengaruh pada perusahaan. Adanya kecenderungan melihat produk berdasar harga terlebih dulu tanpa memperhatikan kualitas tentunya menjadi sebuah masalah tersendiri pada perusahaan. Selain itu pengaruh konsumen juga terkait akan kualitas produk. Kurangnya edukasi konsumen mengakibatkan perusahaan kewalahan. Konsumen memiliki kekuatan karena membeli

dalam jumlah besar pada perusahaan sehingga menjadikan kekuatan ampuh bagi pembeli. Biasanya pembeli sejenis ini berasal dari pihak pemerintah.

Pada sisi pendatang baru terlihat akan masuk pesaing baru karena alat transportasi murah yang semakin dibutuhkan sehingga menjadi umpan bagi pendatang baru untuk masuk dalam industri otomotif ini.

Setelah melakukan audit eksternal dapat diketahui hambatan dan peluang perusahaan. Peluang perusahaan adalah adanya konsumen yang kembali atau beralih ke perusahaan, hubungan baik dengan konsumen. Hambatan adalah konsumen cenderung melihat harga daripada kualitas, keberadaan stok dari pesaing yang lebih unggul dan masuknya pendatang baru.

Analisis SWOT

Pada sebuah perusahaan tentunya dimiliki kekuatan, kelemahan dan juga ditemui peluang dan hambatan. Begitu juga yang terjadi pada PT. Istana Motor Indah dimana dimiliki kekuatan, kelemahan, dan ditemui peluang, hambatan seperti yang diuraikan dibawah ini :

1. Kekuatan (*Strength*)

- Adanya kepercayaan direktur kepada bawahan dalam mengelola perusahaan. Hal ini terlihat dari pemberian wewenang oleh direktur kepada manajer dan kepala bagian lainnya untuk mengelola perusahaan. Tentunya dalam suatu perusahaan sangat diperlukan kepercayaan dari atasan kepada bawahan yang berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan.
- Kualitas dan pelayanan baik. Perusahaan menjamin bahwa kualitas produk serta pelayanan yang diberikan kepada konsumen selalu yang terbaik. Di dalam pelayanannya perusahaan selalu menerapkan sistem 3S kepada konsumen yaitu salam, sapa dan senyum.
- Delivery yang baik. Perusahaan selalu mengusahakan produk sampai ke pelanggan tepat pada waktunya. Perusahaan selalu melakukan pengiriman barang sesuai dengan kesepakatan waktu dengan pelanggan.
- Harga bersaing. Penetapan harga ditetapkan langsung oleh Yamaha pusat dan telah disesuaikan dengan harga pasar. Akan tetapi perusahaan dapat memberikan harga yang bersaing dengan memberikan diskon yang cukup tinggi kepada konsumen.

- Kepuasan konsumen diutamakan. Adanya keinginan perusahaan untuk selalu memberikan layanan dan kualitas produk yang baik tentunya menunjukkan adanya komitmen perusahaan untuk selalu mengutamakan kepuasan konsumen.
- Loyalitas karyawan. Adanya beberapa fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan serta kenyamanan dalam bekerja tentunya menjadikan karyawan loyal pada perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari masa kerja beberapa karyawan mencapai 12 tahun.
- Pemasaran yang baik. Dapat dikatakan sistem pemasaran yang diterapkan oleh PT. Istana Motor Indah cukup gencar dibandingkan dengan para pesaingnya. Hal ini dapat dilihat dari berbagai macam jenis pemasaran yang telah dilakukan, mulai dari penyebaran *salesman* dengan sistem *door to door*, melakukan canvas ke desa-desa, pemasangan iklan radio, spanduk, umbul-umbul di jalan-jalan kota Klungkung, serta aktif dan berpartisipasi setiap pameran tahunan atau pameran dalam even tertentu.

2. Kelemahan (*Weakness*)

- Tidak melakukan pengembangan karyawan. Perusahaan belum melakukan pengembangan karyawan selama karyawan bekerja, kecuali karyawan bagian *service*. Dan khusus untuk karyawan bagian *service*, pengembangan dilakukan langsung oleh Yamaha pusat di Denpasar.
- Pencatatan keuangan kurang baik. Pencatatan keuangan pada perusahaan masih tergolong sederhana dan penyimpanan datanya juga kurang baik karena banyak data-data masa lalu sudah hilang.
- Tingkat pendidikan karyawan rendah. Sebagian besar karyawan adalah lulusan SMA dan beberapa karyawan lulusan SLTP sehingga kinerja menjadi kurang maksimal.
- Variasi stok produk terbatas. PT. Istana Motor Indah memiliki ketersediaan variasi stok produk yang terbatas, khususnya sepeda motor dibandingkan pesaingnya. Hal ini disebabkan karena perusahaan pesaing lebih besar sehingga stok lebih banyak dan bervariasi.

3. Peluang (*Opportunities*)

- Banyaknya konsumen yang kembali setelah beralih dari perusahaan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kepercayaan oleh konsumen pada perusahaan karena tidak menemukan nilai lebih perusahaan pada perusahaan lain sehingga kembali pada perusahaan setelah beralih.
- Hubungan baik dengan konsumen. Perusahaan selalu menjaga hubungan baik dengan konsumen dengan berbagai cara. Tentunya ini merupakan peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan loyalitas konsumen.
- Pertumbuhan ekonomi baik. Persentase produk domestik regional bruto atas dasar harga konstan kota Klungkung yang tiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Tentunya hal ini semakin memudahkan kelompok-kelompok usaha untuk mengembangkan usahanya, termasuk bagi perusahaan.
- Persentase sektor perdagangan baik. Persentase sektor perdagangan berdasarkan produk domestik bruto menunjukkan angka yang cukup besar, mencapai hingga 20% lebih. Tentunya hal ini dapat menjadi peluang untuk mengembangkan usaha.
- Jumlah penduduk meningkat dan gaya hidup. Jumlah penduduk kota Klungkung setiap tahunnya selalu meningkat, tentunya hal ini menjadi peluang bagi pelaku usaha. Dan juga adanya gaya hidup seseorang yang gemar memodifikasi kendaraan.
- Pemasaran pesaing yang kurang baik. Pesaing yang memiliki sistem pemasaran yang buruk tentu saja menciptakan sebuah peluang bagi perusahaan dalam menggaet para konsumen baru.

4. Ancaman (*Threats*)

- Banyak saingan. Persaingan di dalam harga dan pelayanan. Semakin banyak saingan tentunya membuat perusahaan semakin sulit untuk mendapatkan laba yang tinggi.
- Variasi stok produk pesaing yang lebih unggul. Tentunya hal ini menjadi ancaman bagi perusahaan yang berdampak pada posisi perusahaan menjadi di bawah pesaing di dalam perdagangan.
- Kurangnya edukasi konsumen. Hal ini membuat konsumen cenderung memilih harga murah tanpa melihat kualitas serta after salesnya.

- Pesaing baru masuk. Masuknya pendatang baru tentunya menjadi ancaman bagi perusahaan karena dapat menyebabkan penurunan omzet, membesarkan diskon dan pengurangan laba.

Matriks SWOT

Berikut adalah formulasi strategi perusahaan berdasarkan analisa strength, weakness, opportunity dan threat :

Tabel 4.10 Matriks SWOT

| | | |
|--|---|--|
| | <p><i>Strength</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepercayaan direktur kepada bawahan 2. Delivery baik 3. Harga bersaing 4. Kepuasan konsumen diutamakan 5. Loyalitas karyawan 6. Pemasaran baik | <p><i>Weakness</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak melakukan pengembangan karyawan 2. Pencatatan keuangan kurang baik 3. Tingkat pendidikan karyawan rendah 4. Variasi stock produk terbatas |
| <p><i>Opportunities</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak konsumen yang kembali setelah beralih dari perusahaan lainnya 2. Hubungan baik dengan konsumen 3. Ekonomi meningkat 4. Tingkat persentase sektor perdagangan tinggi 5. Jumlah penduduk | <p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah pelanggan dan pelayanan terutama pada pelanggan yang memiliki potensi 2. Memperluas pangsa pasar hingga ke pelosok pedesaan | <p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan mutu produk dan pelayanan untuk menghadapi tingkat persaingan |

| | | |
|---|--|---|
| <p>meningkat dan gaya hidup</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Pemasaran pesaing yang kurang baik | | |
| <p><i>Threats</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak pesaing 2. Variasi stock produk pesaing yang lebih unggul 3. Kurangnya edukasi konsumen 4. Masuknya pesaing baru | <p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah jenis produk baru sehingga memiliki diferensiasi dengan pesaing | <p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga sistem pemasaran tetap gencar agar tidak kalah dari pesaing |

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat disimpulkan bahwa dimiliki kekuatan dan kelemahan pada perusahaan. Selain itu ditemukan pula peluang dan hambatan pada perusahaan. Dengan dilakukan formulasi strategi maka diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan berdasarkan matriks *strength, weakness, opportunity, dan threat* :

1. Meningkatkan jumlah pelanggan dan pelayanan terutama pada pelanggan yang memiliki potensi,
2. Memperluas pangsa pasar hingga ke pelosok pedesaan,
3. Meningkatkan mutu produk dan pelayanan untuk menghadapi tingkat persaingan,
4. Menambah jenis produk baru sehingga memiliki diferensiasi dengan pesaing,
5. Menjaga sistem pemasaran tetap gencar agar tidak kalah dari pesaing.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia sangat terkait dengan strategi yang diuraikan diatas. Berikut ini adalah pengembangan sumber daya manusia yang dimaksud :

1. Meningkatkan jumlah pelanggan dan pelayanan terutama pada pelanggan yang memiliki potensi. Bentuk pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain :
 - Menetapkan tingkat pendidikan minimum setiap rekrutmen karyawan baru.

- Melakukan pelatihan serta pengembangan karyawan.
2. Memperluas pangsa pasar hingga ke pelosok pedesaan. Bentuk pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain :
 - Menambah karyawan bagian pemasaran.
 - Men-training karyawan serta memberikan bonus agar karyawan lebih giat dan serius dalam bekerja.
 3. Meningkatkan mutu produk dan pelayanan untuk menghadapi tingkat persaingan. Bentuk pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain :
 - Mengadakan training serta pengembangan karyawan sehingga dapat lebih unggul dibandingkan karyawan perusahaan pesaing.
 4. Menambah jenis produk baru sehingga memiliki diferensiasi dengan pesaing. Bentuk pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain :
 - Menambah karyawan baru.
 - Mengadakan pelatihan karyawan sesuai dengan jenis usaha baru tersebut.
 5. Menjaga sistem pemasaran tetap gencar agar tidak kalah dari pesaing. Bentuk pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain :
 - Memberikan bonus kepada karyawan bagian pemasaran setiap mendapatkan pelanggan baru atau apabila target penjualan tercapai.
 - Meningkatkan loyalitas karyawan dengan pemberian gaji serta bonus yang tidak kalah dari pesaing.

IV. KESIMPULAN & SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisa pada PT. Istana Motor Indah maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pada perencanaan (*planning*) sudah ditentukan rencana-rencana perusahaan oleh direktur. Namun terlihat bahwa rencana tidak dirumuskan secara jelas, spesifik, dan tertulis baik pada aspek pemasaran, keuangan, produksi/operasi, dan sumber daya manusia kepada bawahan sehingga rencana dari direktur tidak diketahui secara tepat dan terperinci oleh bawahan. Pada pengorganisasian (*organizing*) sudah dilakukan pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya namun masih sederhana. Selain itu direktur mendelegasikan wewenang kepada manajer atau kepala bagian baik pada aspek

- pemasaran, keuangan, operasional dan sumber daya manusia sehingga peran direktur dalam pengorganisasian sangat kecil. Pada perusahaan sudah dilakukan penggerakan/pengarahannya (*actuating*) terkait aspek pemasaran, keuangan, operasional dan sumber daya manusia. Namun peran direktur dalam memotivasi, memimpin, dan berkomunikasi dengan bawahan pada penggerakan/pengarahannya baik pada aspek pemasaran, keuangan, operasional dan sumber daya manusia terlihat kurang mengingat direktur lebih mendelegasikan wewenang kepada manajer sehingga lebih banyak peran manajer dalam penggerakan/pengarahannya karyawan. Pada perusahaan sudah dilakukan pengawasan/pengendalian (*controlling*) terkait aspek pemasaran, keuangan, operasional dan sumber daya manusia. Keterlibatan direktur secara langsung pada pemantauan, pengevaluasian, dan pengkoreksian pada pengendalian terkait aspek pemasaran, keuangan, operasional dan sumber daya manusia terlihat kurang intensif mengingat direktur lebih mendelegasikan wewenang kepada manajer sehingga lebih banyak peran manajer dalam pengawasan/pengendalian karyawan secara langsung.
2. Berdasarkan lingkungan internal pada perusahaan memperlihatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan perusahaan yaitu pada kualitas serta pelayanan, *delivery* yang baik, harga yang bersaing, mengutamakan kepuasan konsumen, sistem pemasaran yang gencar dan adanya loyalitas karyawan yang tinggi. Kelemahan perusahaan terkait sumber daya manusia yaitu tingkat pendidikan karyawan yang rendah dan perusahaan tidak melakukan pengembangan karyawan. Selain itu terkait pada keuangan yaitu pencatatan keuangan kurang baik serta catatan keuangan masa lalu sudah tidak tersimpan. Terkait pada operasional yaitu variasi stock produk yang terbatas dibandingkan pesaing dengan *brand* yang sama. Diantara berbagai kekuatan yang ada terlihat bahwa kekuatan utama pada perusahaan adalah kualitas produk serta pelayanan yang baik sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kekuatan yang dimiliki agar dapat bertahan dalam persaingan. Sedangkan kelemahan yang menonjol pada perusahaan adalah tingkat pendidikan sumber daya manusia yang masih tergolong rendah sehingga perusahaan harus segera melakukan penanganan terhadap

kelemahan tersebut agar tidak tertinggal dari pesaing-pesaing yang ada.

3. Berdasarkan lingkungan eksternal pada perusahaan memperlihatkan peluang dan ancaman perusahaan. Peluang perusahaan terkait kekuatan ekonomi adalah pertumbuhan ekonomi yang meningkat di kota Klungkung, sektor perdagangan hampir mendominasi struktur ekonomi. Peluang terkait sosial adalah jumlah penduduk yang tinggi, gaya hidup terkait penggunaan dan modifikasi sepeda motor. Peluang perusahaan terkait adanya kepuasan konsumen karena kualitas produk serta pelayanan yang baik sehingga kembali setelah beralih pada perusahaan lain, hubungan baik dengan konsumen. Peluang perusahaan terkait pesaing karena sistem pemasaran pesaing yang kurang baik dibandingkan perusahaan. Ancaman perusahaan terkait pesaing yaitu banyaknya pesaing dan stock pesaing lebih beragam untuk pesaing sesama *brand*. Ancaman terkait konsumen yaitu kurangnya edukasi konsumen, kecenderungan melihat harga daripada kualitas. Ancaman terkait pendatang baru adalah masuknya pendatang/pesaing baru. Diantara berbagai peluang yang ada terlihat bahwa peluang perusahaan yang paling menonjol adalah pelanggan yang kembali setelah beralih pada perusahaan lain sehingga perusahaan perlu menambah nilai lebih pada perusahaan di mata pelanggan. Sedangkan ancaman yang menonjol pada perusahaan adalah stock pesaing yang lebih banyak dan beragam dibandingkan perusahaan sehingga konsumen lebih mudah mencari dan memilih produk yang diinginkannya, serta *image* hemat bahan bakar terhadap pesaing yang sudah melekat di masyarakat.
4. Berdasarkan analisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada perusahaan maka diperlukan formulasi strategi yang dapat memperbaiki pengelolaan perusahaan dan dapat mengembangkan perusahaan.
 - Untuk strategi *Strength-Opportunity* (SO) yang dapat dilaksanakan oleh PT. Istana Motor Indah adalah meningkatkan jumlah pelanggan dan pelayanan terutama pada pelanggan yang memiliki potensi, dan memperluas pangsa pasar hingga ke pelosok pedesaan.
 - Sedangkan untuk strategi *Weakness-Opportunity* (WO) yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menjaga mutu produk dan pelayanan untuk menghadapi tingkat persaingan.

- Untuk strategi *Strength-Threat* (ST) yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menjual jenis produk lain selain sepeda motor sehingga memiliki diferensiasi dengan pesaing.
 - Dan untuk strategi *Weakness-Threat* (WT) yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan adalah menjaga sistem pemasaran tetap gencar agar tidak kalah dari pesaing.
5. Berdasarkan formulasi strategi yang diuraikan diatas, berikut adalah beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Istana Motor Indah dalam mengembangkan sumber daya manusia guna meningkatkan produktivitas perusahaan yaitu dengan menetapkan tingkat pendidikan minimum setiap rekrutmen karyawan, menambah karyawan baru, melakukan pelatihan serta pengembangan karyawan dan meningkatkan loyalitas karyawan. PT. Istana Motor Indah juga melakukan upaya berupa pemberian bonus untuk karyawan berprestasi, jika berhasil mencapai target yang diberikan sehingga karyawan termotivasi untuk lebih baik lagi dalam bekerja.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas maka disarankan sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya menyusun visi dan misi, job desk dan struktur perusahaan dalam dokumen tertulis secara jelas.
2. PT. Istana Motor Indah harus menjaga serta mempertahankan kualitas produk serta pelayanan saat ini bahkan jika perlu dilakukan peningkatan pelayanan.
3. Perusahaan sebaiknya melakukan perbaikan sistem rekrutmen dan seleksi karyawan. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dengan demikian perusahaan dapat menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dimana walaupun perusahaan tidak pernah merasa ada dampak dari adanya pendatang baru maupun persaingan antar perusahaan pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali (2012). Retrieved Oktober 02, 2013. From: http://bali.bps.go.id/tabel_detail.php?ed=612004&od=12&id=12
- Bisnis Indonesia (2009). *Pajak Progresif & Penyelamatan Industri Otomotif*. Retrieved September 20, 2012. From:<http://pajak.com/index.php>

- option=com_content&task=view&id=6076&Itemid=58
- BKPM (2013). *Profil Daerah Kabupaten Klungkung*. Retrieved Oktober 02, 2013. From: [http://regionalinvestment.bkpm.go.id/newsipid/id/demografi pendudukkel.php?ia=5105&is=37](http://regionalinvestment.bkpm.go.id/newsipid/id/demografi%20pendudukjkel.php?ia=5105&is=37)
- BPS Kabupaten Klungkung (2013). *Produk Domestik Regional Bruto 2013*. Retrieved Oktober 02, 2013. From: <http://klungkungkab.bps.go.id/fliplib/pdrb/pdrb2013/movie.swf?pageNumber=>
- Bungin, Burhan. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management (9th ed)*. New Jersey : Prentice-Hall. Inc.
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis (12th ed, Vol. 1)*. (Dono Sunardi, Trans). Jakarta : Salemba Empat.
- Dessler, G (2004). *Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Dyck. B. & Mitchell. J.N. (2009). *Principles of Management*. United States : South-Western Cengage Learning.
- Hadipoerwono. (1982). *Tata Personalia*. Bandung : Djamban
- Handoko, T. H. (1997). *Manajemen (2nd ed)*. Yogyakarta : BPFE.
- Handoko, T. H. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Amara Books.
- Hasibuan, Malayu. SP. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Heidjrahman dan Suad Husnan. (1991). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- John R. Schermerhorn, Jr. (2003). *Manajemen (Vol 1)*. (M. Parnawa Putranta. Surya Dharma
- Ginting. Sheelyana Junaedi. Th Diah Widiastuti, Trans). Yogyakarta : Andi.
- Moekijat. (1991). *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.
- Moenir, A.S. (1987). *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta : Gunung Agung.
- Moleong, Lexy J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rieneke Cipta.
- Pearce II, J. A. & R. B. Robinson Jr. (2003). *Strategic Management : formulation, implementation and control (8th ed)*. New York : Mc Graw-Hill.
- Silalahi, U. (2011). *Asas-asas Manajemen*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Simamora, Henry. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Wijayanto, Dian (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wikipedia (2013). *Harga Bahan Bakar Minyak di Indonesia*. Retrieved Oktober 02, 2013. From: http://id.wikipedia.org/wiki/Harga_bahan_bakar_minyak_di_Indonesia#cite_note-2