

## STRATEGI BISNIS PADA SUCCESS MOBIL MELALUI PENDEKATAN ANALISIS SWOT

Dicky Budi Prawita

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* dicky\_budi@rocketmail.com

**Abstrak**— Strategi bisnis yang biasa disebut juga strategi bersaing bertujuan untuk menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa dalam industri sehingga perusahaan dapat melindungi dirinya terhadap para pesaing. Penelitian ini bertujuan untuk merekomendasikan strategi bisnis yang dapat digunakan oleh Success Mobil sehingga perusahaan dapat bertahan melindungi diri dari tekanan persaingan dan menjadi unggul dalam menghadapi para kompetitor di industri yang sama. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara semi terstruktur dan dalam memilih informan menggunakan *purposive sampling*. Dalam menguji validitas data penulis menggunakan triangulasi. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisa lingkungan eksternal menggunakan lima kekuatan Porter dan lingkungan internal melalui fungsi bisnis. Kemudian dilakukan analisis SWOT dan di matrikskan sehingga dapat menghasilkan alternatif strategi bisnis bagi Success Mobil. Dengan strategi alternatif tersebut perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan serta dapat bertahan dalam menghadapi tekanan persaingan yang ada.

**Kata Kunci**— Strategi bersaing, Analisis Audit Internal, Analisis Audit Eksternal.

### I. PENDAHULUAN

Pada saat ini industri otomotif sangat berkembang pesat terutama di kota-kota besar. Industri otomotif mobil juga yang secara garis besar memiliki tren positif dalam penjualan. Mobil saat ini adalah salah satu alat transportasi yang sangat diminati masyarakat, hal ini terjadi karena berbagai alasan mulai dari gaya hidup, keamanan, dan harga mobil yang semakin terjangkau. Semakin meningkatnya kebutuhan alat transportasi membawa peluang bagi perusahaan otomotif roda empat, yang sangat dibutuhkan oleh banyak khalayak publik sebagai sarana transportasi sehari-hari yang lebih efisien dan dinamis. Saat ini banyak sekali bermunculan merek mobil dengan berbagai model, desain, dengan pilihan kualitas dan harga yang cukup bersaing. *Brand* yang bersaing dalam industri otomotif mobil juga tidak sedikit, mulai mobil premium seperti Mercedes-benz, Audi, BMW sampai kelas tengah seperti Honda, Toyota, Daihatsu, Nissan, Suzuki, Mitsubishi. Mayoritas pasar otomotif di Indonesia dikuasai oleh mobil penumpang atau biasa disebut MPV (*multi purpose vehicle*), *city car*, dan *pick up*. Di tengah perekonomian global yang melemah yang seperti sekarang ini, membuat para produsen mobil berpikir ulang untuk melakukan inovasi-inovasi agar dapat terus eksis dalam dunia otomotif dengan memproduksi mobil yang sesuai dengan minat konsumen di Indonesia. Perbandingan antara masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah ke atas masih sedikit

jumlahnya bila dibandingkan dengan masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah ke bawah, kondisi perekonomian masyarakat yang demikian membuat konsumen akan lebih mempertimbangkan untuk membeli mobil yang terjangkau dari sisi harganya namun dengan kapasitas daya angkut penumpang yang lebih besar. Harga mobil dengan *budget* Rp80.000.000-Rp100.000.000 untuk mobil baru merupakan *range* harga yang ideal untuk masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah kebawah. (Jawa pos, 13 November 2015).

Mowen dan Minor (2001) menyatakan bahwa keputusan membeli konsumen dipengaruhi oleh faktor keterlibatan konsumen dan kepercayaan mereka. Semakin tinggi konsumen terlibat dalam upaya pencarian informasi produk, semakin besar dorongan konsumen untuk melakukan pembelian. Konsumen yang memiliki kepercayaan pada merek tertentu lebih yakin dalam memutuskan pembelian, faktor internal tersebut sangat besar pengaruhnya terhadap keputusan pembelian. Keputusan pembelian konsumen tidak hanya terpacu terhadap merek, desain juga sangat berpengaruh, itu semua tergantung pada cara produsen mobil tersebut tetap mempertahankan citra merek yang positif terhadap produknya sehingga bisa menimbulkan kesan yang positif juga terhadap konsumen agar kepercayaan yang telah konsumen miliki terhadap merek tersebut tidak hilang dan bisa membuat konsumen untuk terus membeli produk tersebut.

Di sisi lain konsumen juga tidak selalu ingin membeli mobil baru. Hal ini terjadi karena beberapa alasan yaitu harga mobil bekas jauh di bawah harga mobil baru, konsumen melakukan perhitungan ketika membeli mobil baru dan ketika akan menjualnya dengan rugi yang cukup banyak, konsumen menghindari pajak progresif yang berlaku di Jawa Timur. Alasan lainnya, konsumen tidak ingin menunggu mobil baru yang terlalu lama. Pada beberapa tipe mobil yang laris di pasaran, masa tunggu mobil baru kadang terlalu lama. Sehingga banyak calon pembeli yang tidak sabar menunggu masa indent tersebut, akhirnya lebih memilih mencari alternatif lain dengan membeli mobil bekas yang bisa langsung dipakai. Maka dari itu persaingan bisnis showroom mobil di Surabaya dapat dikatakan memiliki persaingan yang ketat baik meliputi kondisi kendaraan yang prima, dan juga pelayanan yang dapat memuaskan para pelanggan.

Di Surabaya cukup banyak para pesaing penjual mobil bekas yang menjadikan para pelaku bisnis showroom mobil bekas yaitu Success Mobil untuk terus melakukan strategi-strategi khusus untuk dapat mengalahkan para pesaingnya. Success Mobil sendiri bukanlah satu-satunya *showroom* mobil yang berdiri di Surabaya timur. Karena Success Mobil memiliki pesaing berat yang sudah lama berdiri sebelum

Success Mobil, seperti Anugerah Motor, Sejahtera mobil dan Satria Jaya Mobil. Ketiga *showroom* mobil tersebut dapat dikatakan secara keseluruhan sebagai *showroom* papan atas yang baik dari segi modal, sumber daya manusia yang bagus, dan pengalaman lebih lama karena sudah menjadi pendahulu dibanding Success Mobil. Success Mobil adalah *showroom* yang tergolong pemain baru, karena Success Mobil sendiri baru berdiri tahun 2013. Namun meski baru berdiri sekitar tiga tahun Success Mobil tidak dapat dipandang sebelah mata dengan pesaing-pesaing yang sudah ada. Perkembangan pesat ini dapat dibuktikan dengan penambahan stand atau pameran *showroom* di salah satu mall di Surabaya. Meskipun demikian Success Mobil tidak mau berhenti untuk berkembang dan berkarya. Pemilik sendiri selalu mencoba untuk menyaring atau mencontoh setiap sistem yang dilakukan oleh para pesaing beratnya untuk menjadi yang lebih baik.

Permasalahan- permasalahan pemilik itu sendiri meliputi faktor internal dan eksternal. Segi internal itu seperti modal terbatas dibandingkan modal oleh para pesaing yang sudah lama berdiri misalkan pesaing dapat melakukan *ready stock* mobil sebanyak 100-200 unit mobil, sedangkan Success Mobil hanya 40-50 unit saja, Masalah internal selanjutnya adalah sumber daya manusia yang terlatih sangat terbatas. Tenaga kerja yang terlatih dan berpengalaman hanya sedikit, sedangkan ketika acara tertentu atau hari-hari tertentu tenaga ahli itu sangat dibutuhkan. Sedangkan masalah eksternal yang terjadi antara lain seperti persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, daya tawar pemasok.

### Manajemen Strategi

Pearce dan Robinson (2010, p.3) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategis melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi masa depan serta rumit dan membutuhkan cukup banyak sumber daya, partisipasi manajemen puncak sangatlah penting.

Manajemen strategis merupakan proses tiga tahap yang melibatkan para perencana pada tingkatan korporasi, bisnis dan fungsional serta tenaga pendukung. Pada tingkatan yang semakin rendah, aktifitas strategis akan menjadi lebih spesifik, sempit, bersifat jangka pendek dan berorientasi pada tindakan dengan resiko yang lebih rendah, namun lebih sedikit peluang untuk mendapatkan hasil yang dramatis (Pearce&Robinson, 2010, p.19).

### Strategi Bisnis

Strategi bisnis, disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut (Hunger & Wheelen, 2001, p.24).

### Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal menurut Porter dalam buku David (2010) Model 5 Kekuatan Porter (Porter's Five-Forces Model) tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain. Persaingan antar perusahaan yang sudah ada sangat ketat, pesaing-pesaing baru bisa masuk ke industri dengan relative mudah, dan baik pemasok maupun konsumen dapat memiliki daya tawar yang sangat besar.

Analisis lingkungan internal menurut David (2010, p.178) audit internal membutuhkan pengumpulan dan pematuan informasi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/ operasi, sumber daya manusia, serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan. Faktor-faktor utama perlu diprioritaskan sehingga kekuatan dan kelemahan terpenting perusahaan dapat ditentukan secara bersama-sama.

### Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal di mana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari "kesesuaian" yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). (Pearce, 2008, p. 200)

### Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2015) mendiskripsikan Matriks SWOT menjadi empat tipe strategi :

1. Kuadran S-O (strength- opportunities): Strategi yang menggunakan seluruh kekuatan yang kita miliki untuk merebut peluang.
2. Kuadran W-O (weakness- opportunities): Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk merebut peluang. Artinya banyak peluang yang dapat diraih, tetapi tidak ditunjang dengan kekuatan memadai , sehingga kelemahan tersebut perlu diminimalisasi terlebih dahulu.
3. Kuadran S-T (strength-threats) Strategi yang disusun dengan menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang akan terjadi.
4. Kuadran W-T (weakness-threats) strategi yang disusun dengan meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman yang ada.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, deskriptif, yaitu

penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Metode penelitian kualitatif sebagaimana yang diungkapkan Bodgan dan Taylor (Moleong, 2014, p.4) sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian pada hakikatnya merupakan salah satu rangkaian kegiatan ilmiah baik untuk keperluan mengumpulkan data, menarik kesimpulan atas gejala-gejala tertentu dalam gejala empirik. Beberapa metode pengumpulan data itu (Bungin, 2001, p.94) metode pengamatan dan pengamatan terlibat, metode wawancara, metode analisis folklore, dan metode analisis pengalaman hidup (*life history*).

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan wawancara semiterstruktur yaitu dimana pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2010).

#### **Pemilihan Informan**

Teknik pemilihan narasumber dilakukan dengan *Purposive Sampling*. Sehingga penentuan informan sudah ditujukan pada orang tertentu yang memang memiliki informasi yang akurat (Moleong, 2014).

#### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi pada teori Moleong (2010), yaitu :

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber  
Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.
2. Melakukan penilaian untuk masing-masing dari lima kekuatan porter untuk mengetahui faktor eksternal mana yang paling berpengaruh.
3. Melakukan *content analysis* terhadap hasil wawancara yang akan digunakan sebagai dasar dari analisis lima kekuatan porter.
4. Menyusun strategi pemasaran perusahaan.
5. Menyusun simpulan atas penelitian.

#### **Uji Keabsahan Data**

Untuk menguji validitas data maka peneliti menggunakan teknik Triangulasi. Data penelitian direkam dan dicatat melalui teknik pengamatan langsung dan wawancara mendalam berstruktur. Dokumentasi juga digunakan sebagai teknik pengumpulan data penunjan (Bungin, 2001).

Dalam penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa penelitiannya benar-benar alamiah perlu diupayakan untuk

meningkatkan derajat kepercayaan data atau keabsahan data, alamiah maksudnya objek yang berkembang apa adanya, tidak di manipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada objek tersebut (Sugiyono, 2009).

### **III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **Analisis Lingkungan Eksternal**

##### **Porter's Five Forces Analysis**

##### **a. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis**

Jumlah pesaing yang ada di wilayah berdirinya Success cukup banyak yaitu sekitar 40 hingga 50 *showroom*, sedangkan di wilayah Surabaya sendiri sudah mencapai ratusan *showroom* mobil. Semakin banyaknya *showroom* baru di Surabaya membuat persaingan antar *showroom* mobil semakin ketat. Pesaing baru yang muncul terkadang bahkan membuat *showroom* yang lebih besar dan megah. Bahkan *showroom* yang sebagai pendahulu juga semakin besar melakukan ekspansi, seperti *showroom* Anugerah Mobil, dan Sejahtera Mobil. Namun dalam hal ini Success Mobil tidak mengalami penurunan penjualan ataupun omset tahunan, hal ini dikarenakan konsumen tidak mudah untuk beralih merk, dan konsumen selalu puas akan mobil bekas yang sudah pernah dibeli sebelumnya, juga tidak lupa melakukan iklan dari berbagai media yang sangat potensial.

Persaingan antar perusahaan saingan ini juga semakin diperketat karena letak antar *showroom* yang bersebelahan dan banyak *showroom* yang berdekatan. Hal ini dapat dikatakan membuat persaingan lebih ketat karena konsumen sangat mudah membandingkan harga dan kualitas mobil. Karena divisi pemasaran dari *showroom* lain juga tidak hanya diam menunggu di tempat, bahkan mereka mendatangi setiap konsumen yang keluar *showroom* untuk dibawa melihat mobil bekas yang konsumen inginkan.

##### **b. Potensi Masuknya Pendaang Baru**

Dalam memasuki bisnis baru tentunya para pesaing harus memiliki pengalaman yang cukup baik sebelumnya agar dapat dengan mudah bersaing dengan para kompetitor dan dapat menguasai pasar. Pendaang baru dalam bisnis *showroom* mobil memiliki beberapa hambatan yang cukup sulit dalam bersaing dengan *showroom-showroom* lama. Hal ini dikarenakan dibutuhkannya modal yang sangat besar, loyalitas pelanggan, adanya sedikit regulasi pemerintah meskipun tidak terlalu memberatkan, dan juga dibutuhkannya lokasi yang strategis. Tetapi hal itu semua tidak menutup kemungkinan para calon pesaing baru tidak bisa memenuhi itu semua. Tetapi dapat di lihat bahwa pengalaman, modal dan lokasi strategis adalah hal utama yang harus menjadi perhatian para pesaing baru untuk dapat bersaing dengan para kompetitor yang telah ada. Success mobil sendiri merasa bahwa selain penjualan, pembelian stok mobil bekas akan lebih sulit karena harus lebih lagi berebut dengan pesaing baru.

##### **c. Potensi Pengembangan Produk Pengganti**

Persaingan diantara industri *showroom* mobil ini cukup ketat. Karena itu, sangat memungkinkan adanya produk pengganti di mana pelanggan dapat membeli produk serupa

dengan harga yang relatif lebih murah. Beralihnya pelanggan akan mempengaruhi penjualan perusahaan. Namun, disisi lain apabila konsumen merasa cocok dengan produk pengganti maka tentunya akan berpengaruh dengan penjualan Success Mobil tapi apabila konsumen tidak cocok dengan adanya produk pengganti yang lebih murah tersebut maka tidak berpengaruh bagi penjualan di Success Mobil. Meskipun adanya produk pengganti dengan harga yang lebih murah, hal tersebut bukan menjadi sebuah ancaman untuk Success Mobil karena tergantung dari masyarakat atau konsumen itu sendiri yang tidak semua merasakan kecocokkan dengan produk pengganti tersebut.

#### **d. Daya Tawar Pemasok**

Untuk jaringan pemasok Success mobil memiliki banyak pemasok. Dalam hal ini Success Mobil memiliki banyak pilihan dalam mengambil barang dari pemasok. Pemasok dari Success mobil sendiri berasal dari makelar atau perantara yang mencari info mobil dijual kemudian ditawarkan pada Success mobil itu sendiri. Para pemasok mobil ini juga tidak terikat kontrak dengan Success mobil.

Untuk harga tawar pemasok sesuai dengan harga pasaran mobil yang berlaku saat itu, untuk mobil yang memiliki daya tawar tinggi biasanya akan ditolak kecuali ada pertimbangan lain. Mobil bekas yang ditawarkan dari pemasok atau makelar juga tidak semuanya dibeli meskipun harga cocok, tetapi Success mobil sendiri tetap melihat dan memperhatikan kualitas mobil bekas yang akan dibeli dari pemasok.

#### **e. Daya Tawar Konsumen**

Konsumen Success mobil sendiri memiliki latar belakang yang beragam mulai dari pegawai negeri sipil, pedagang, dan lain-lain. Untuk melayani konsumen sendiri para marketing dari Success mobil selalu sepenuh hati, karena hal itu yang membuat lebih nyaman dan loyal terhadap Success mobil. Untuk cakupan pembeli sendiri sebenarnya hanya lingkup Surabaya, tetapi tidak jarang pembeli dari luar kota bahkan luar pulau membeli dan mengirim mobil tersebut ke luar kota atau luar pulau. Konsumen sendiri cukup loyal terhadap Success mobil karena kepuasan mobil yang sudah dibeli sehingga suatu saat ketika konsumen akan membeli mobil lagi, akan terjadi transaksi selanjutnya dengan jaminan kualitas mobil yang prima.

Untuk mencapai kesepakatan harga mobil sendiri, konsumen memiliki daya tawar yang kuat sehingga Success mobil juga untuk bersaing dengan *showroom* mobil lain harus memberi potongan harga. Untuk lebih memuaskan keinginan konsumen, Success mobil juga akan memberikan kompensasi yang diinginkan konsumen selama masih bisa dipenuhi dan Success mobil sendiri siap menerima masukan dan kritik dari konsumen.

### **Analisis Lingkungan Internal**

#### **1. Pemasaran**

Pemasaran yang dilakukan Success mobil selama ini sudah cukup banyak mulai dari pengiklanan di internet, pembuatan

kartu nama, media cetak atau koran. Para marketing juga mengikutsertakan Success Mobil untuk ikut serta pada pameran mobil terbesar di Jawa Timur yaitu tepatnya di Jatim Expo Surabaya. Cara divisi pemasaran dalam menghadapi pembeli yang mencari mobil tidak pernah membedakan konsumen dan tidak melihat latar belakangnya sehingga setiap pembeli harus dilayani sebaik mungkin. Untuk menganalisis keinginan pembeli, bagian pemasaran selalu bertanya kepada konsumen ketika datang dan menanyakan mobil apa yang diinginkan, mobil jenis apa yang dicari dan juga jumlah *budget* yang dimiliki dalam mencari mobil. Lalu dalam melakukan pemosisian pasar Success Mobil memiliki bermacam-macam aspek yaitu mulai dari internet, lalu dari kenalan, dan juga adanya makelar-makelar dari sesama marketing. Divisi pemasaran memiliki strategi yang cocok di segmentasi pasar yaitu dengan menyediakan unit-unit yang sesuai dengan kondisi pasar sekarang yang sedang ramai atau yang sedang laku. Dalam pemasaran Success Mobil menyediakan layanan konsumen untuk dapat mengetahui keinginan konsumen yang akan membeli mobil dan yang telah membeli mobil sehingga konsumen dapat dengan mudah berinteraksi dengan Success Mobil apabila ada kendala disaat sebelum atau setelah melakukan pembelian. Dalam melakukan penetapan harga Success Mobil selalu melihat kondisi pasar yang sedang sepi atau sedang ramai dan juga info harga dari sesama teman-teman *showroom* lainnya. Dengan kata lain Success Mobil memberikan harga yang kompetitif dibandingkan dengan para pesaing lainnya untuk menarik konsumen. Success Mobil memiliki saluran distribusi untuk pedagang atau *showroom* lain dengan jangkauan beberapa wilayah di Jawa Timur.

#### **2. Keuangan**

Estimasi modal yang dibutuhkan Success Mobil untuk unitnya memerlukan sekitar lima milyar rupiah. Sedangkan estimasi biaya perbulan untuk biaya operasional sekitar 30juta hingga 40juta perbulan. Dalam meminimalisir terjadi kesalahan dalam proses pengelolaan keuangan harus selalu melakukan pengecekan dan pemeriksaan keuangan setiap saat. Setiap masalah keuangan harus diketahui oleh owner Success Mobil.

#### **3. Produksi dan Operasional**

Dalam hal teknologi Success Mobil dapat dikatakan mengikuti perkembangan jaman dengan menggunakan internet dalam proses operasional perusahaan. Selain internet, juga menggunakan *smartphone*, aplikasi-aplikasi dalam *smartphone* dan juga *laptop*. Untuk penataan letak mobil di *showroom* memiliki cara khusus yaitu mobil setiap seminggu sekali pasti akan di *rolling* dari depan ke belakang, dari belakang ke depan. Dan untuk penataan ruang kantor sama seperti *showroom-showroom* pada umumnya dan tidak ada penataan secara khusus. Dalam melakukan estimasi penjadwalan mobil yang baru didapat hingga siap untuk dijual lagi tidak dapat dipastikan karena kondisi setiap unit mobil *second* berbeda-beda, namun yang pasti tidak akan lebih dari 2 minggu. Dalam melakukan pengecekan mobil yang baru didapat Success Mobil pasti akan memeriksa bagian fisik mobil awalnya, lalu

memastikan BPKB dan nomor mesin yang asli lalu dibawa ke bengkel dan ke salon mobil kemudian setelah selesai akan siap untuk dijual. Untuk transaksi pembayaran Success Mobil menawarkan dua cara yaitu bisa dengan membayar tunai atau dengan membayar kredit. Untuk mengatur kapasitas mobil yang sudah melebihi kapasitas Success Mobil memiliki cara yaitu dengan menjual mobil yang sudah lama belum terjual dengan harga yang lebih murah agar dapat mengurangi kelebihan kapasitas mobil. Namun sejauh ini Success Mobil tidak pernah mengalami hingga mobil melebihi kapasitas yang sudah ada.

**4. Sumber Daya Manusia**

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh Success Mobil adalah para pelamar memberikan CV (*Curriculum Vitae*) lalu kemudian akan dipanggil oleh perusahaan dan diwawancarai, setelah itu apabila perusahaan merasa cocok maka akan membuat kesepakatan gaji antara kedua pihak dan memberikan aturan- aturan kerja terhadap karyawan yang akan bekerja. Dalam memberikan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan, divisi sumber daya manusia memiliki cara, apabila karyawan baru yang masih belum memahami tentang mobil sepenuhnya tentunya akan diajarkan sambil seiring berjalannya waktu sehingga lama kelamaan akan mengerti sendiri, yang paling penting harus ada kemauan untuk belajar. Ada juga karyawan yang sudah punya pengalaman maka dia sudah mengerti sendiri tanpa harus dibimbing lebih jauh. Tapi, untuk karyawan lama apabila ada kesalahan tentunya akan diingatkan. Di Success Mobil juga ada kompensasi yang diberikan kepada karyawan, pada bagian penjualan apabila dapat menjual melebihi target akan ada bonus yang diberikan dan juga ada uang lembur bagi karyawan yang bekerja melebihi jam batas kerja. Selain kompensasi, Success Mobil juga memberika jaminan keselamatan dan kesehatan kerja namun bukan berupa asuransi, misalkan apabila ada karyawan yang sakit atau mengalami kecelakaan ketika bekerja atau meskipun tidak saat bekerja pasti akan diberi bantuan dana untuk meringankan.

**Analisis SWOT**

Internal	<p><b><u>Kekuatan(Strength)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Salah satu showroom mobil yang memiliki nama di BCA Finance.</li> <li>2.Kinerja marketing yang handal.</li> <li>3.Success Mobil selalu mengutamakan kualitas mobil yang baik.</li> <li>4.Memiliki pengalaman yang cukup dibidang jual beli mobil.</li> <li>5.Memiliki banyak relasi.</li> <li>6.Success Mobil mampu memberikan harga yang kompetitif untuk menarik minat konsumen.</li> </ol>	<p><b><u>Kelemahan(Weakness)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Perusahaan pesaing saling berdekatan dalam satu lokasi.</li> <li>2.Adanya pegawai yang masih dalam tahap belajar tentang mobil.</li> </ol>
----------	--	--

Eksternal		
<p><b><u>Peluang (Opportunity)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Konsumen tidak mudah beralih merk.</li> <li>2.Tidak ada produk pengganti dari mobil yang sepadan.</li> <li>3.Memiliki banyak pemasok.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi SO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Membuka cabang baru di luar kota untuk memperluas jangkauan, seperti di Sidoarjo karena dekat dengan pendistribusian mobil bekas di showroom pusat. Sehingga akan mempermudah koordinasi dengan showroom pusat. (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O3)</li> <li>2.Berani menyetok banyak mobil dari pemasok. (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O3)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi WO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Memberikan pelatihan khusus kepada pegawai agar kinerja pegawai meningkat. (W2, O1)</li> <li>2.Meningkatkan promosi penjualan. (W1, O1, O2)</li> </ol>
<p><b><u>Ancaman (Threats)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Sangat banyaknya showroom mobil yang ada di Surabaya.</li> <li>2.Pendatang baru terkadang berani membuat showroom lebih besar dan megah.</li> <li>3.Marketing dari showroom lain tidak hanya diam ditempat.</li> <li>4.Bersaing dengan showroom lain dalam pembelian stok mobil bekas.</li> <li>5.Daya tawar konsumen yang kuat.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi ST</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harus selalu menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen agar konsumen tidak mudah beralih ke pesaing lain. (S1, S2, S3, S4, S6, T1, T2, T3, T5)</li> <li>2. Membuat inovasi-inovasi yang baru agar tidak kalah dengan pemain lama dan juga pendatang baru. (S1, S2, S4, S6, T1, T2, T3)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Strategi WT</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas pasar dengan membuka cabang baru di tempat-tempat yang belum dijangkau oleh penjualan mobil bekas. (W1, T1, T2,)</li> </ol>

**Rekomendasi Strategi**

Jenis strategi bisnis yang bisa dilakukan oleh perusahaan yaitu strategi intensif. Yang dapat dilakukan perusahaan melalui strategi yang ada, yaitu:

1. Strategi Penetrasi Pasar
  - a) Success Mobil harus selalu menjaga kualitas mobil dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada

- konsumen agar konsumen tidak mudah beralih ke pesaing yang lain.
- b) Dalam penerimaan karyawan, Success Mobil harus mengutamakan karyawan yang sudah memiliki pengalaman dalam bidang mobil dan yang sesuai agar tidak membuang waktu untuk mengarahkan dari dasar.
  - c) Melakukan promosi di Jawa Pos yang cukup terkenal di Surabaya, bisa dikatakan cukup efektif karena seperti kita ketahui koran Jawa Pos memiliki banyak pembaca dan dapat dijadikan peluang bagi Success Mobil agar dapat lebih diketahui oleh banyak orang lagi.
  - d) Memberikan promo-promo seperti potongan harga atau *cash back* apabila melakukan pembelian dengan jumlah lebih dari satu unit sehingga pembeli bisa tertarik untuk membeli.

## 2. Strategi Pengembangan Pasar

- a) Membuka cabang-cabang baru untuk memperluas wilayah penjualan di daerah yang strategis seperti di kota Sidoarjo tepatnya, juga sehingga dapat dikenal oleh banyak orang Surabaya bahkan Jawa Timur.
- b) Berani menyetok mobil lebih banyak lagi dari saat ini kurang lebih 40 unit menjadi 60 unit, karena adanya permintaan konsumen yang tinggi terhadap mobil bekas
- c) Menambah pemasok lain yang tentunya lebih murah dan memiliki banyak mobil yang berkualitas serta yang banyak diminati oleh konsumen.
- d) Mengikuti setiap pameran-pameran yang diadakan agar bisa terus menangkap peluang yang ada sehingga bisa meningkatkan penjualan.

## 3. Strategi Pengembangan Produk

- a) Dengan membuat dan menambah program-program khusus dalam pemasaran seperti memberi garansi sebulan terhadap kondisi kaki-kaki mobil, mesin mobil dan *body* mobil agar konsumen dapat lebih tertarik untuk membeli di Success Mobil tanpa meragukan kualitasnya.
- b) Menyediakan mobil yang lebih bervariasi lagi seperti mobil kategori premium yaitu BMW, Mercedes-benz, Audi, Mini Cooper, Porsche, Range Rover, Land Rover. Sehingga *target market* dari Success Mobil bisa lebih luas lagi yaitu untuk kalangan atas.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kondisi lingkungan internal di Success Mobil bisa dikatakan baik karena sistem manajemen, pemasaran dan operasionalnya telah di atur dengan baik dan tertata dengan rapi selain itu juga selalu mengutamakan kualitas dan memberikan harga yang kompetitif dalam menjual mobil untuk menarik minat

konsumen karena apabila dilihat dari lokasi banyak *showroom* pesaing yang saling berdekatan. Proses pemasaran bisa dikatakan Success Mobil sangat sering dalam memasarkan produk yang dijual, dari iklan-iklan di koran, media cetak, dan juga internet. Serta memiliki kinerja marketing yang handal dan memiliki pengalaman yang cukup dibidang jual beli mobil. Dalam hal pendistribusian Success Mobil masih kurang luas karena hanya sebatas di wilayah Surabaya dan sekitarnya saja. Perencanaan dan pengelolaan keuangan di Success Mobil cukup baik karena selalu ada pengecekan dan pemeriksaan untuk meminimalisir kesalahan. Dalam melakukan perekrutan karyawan Success Mobil tidak ada kriteria khusus, apabila cocok akan diberikan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan divisi masing-masing, namun apabila sudah memiliki pengalaman maka tidak akan diberikan pelatihan. Success Mobil juga memberikan bonus kepada karyawan apabila berhasil menjual mobil melebihi target.

Lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan yaitu persaingan antar perusahaan sejenis karena banyaknya pesaing yang juga berada dalam industri ini, baik pemain lama atau pendatang baru terutama di Surabaya. Pemain lama yang sudah banyak dikenal orang cukup menjadikan ancaman bagi Success Mobil namun hal itu membuat Success Mobil selalu memikirkan strategi-strategi yang bisa menaikkan penjualan dan tidak membuat omset penjualan menjadi turun. Ancaman dari pendatang baru juga menjadi salah satu pengaruh dalam proses persaingan di industri ini, meskipun bagi pendatang baru dibutuhkan modal yang cukup besar untuk membuka *showroom* mobil bekas namun tidak menutup kemungkinan juga banyak yang sanggup karena terkadang pendatang baru berani membuat *showroom* yang lebih besar dan akan menjadi pesaing baru yang cukup ketat. Dalam persaingan industri ini memungkinkan adanya produk pengganti di mana pelanggan dapat membeli produk serupa dengan harga yang relatif lebih murah. Namun, disisi lain apabila konsumen merasa tidak cocok dengan produk pengganti maka tentunya tidak akan berpengaruh dengan penjualan Success Mobil selain itu juga konsumen tidak mudah beralih merek. Kekuatan tawar menawar dari pemasok tidak terlalu berpengaruh karena Success Mobil memiliki banyak pemasok dan bisa mendapatkan mobil yang lebih murah. Sedangkan daya tawar konsumen sangat kuat karena cukup banyak pesaing yang menjual produk serupa dan memberikan harga yang lebih murah sehingga Success Mobil harus memberikan potongan harga untuk memuaskan konsumen.

Jenis strategi bisnis yang tepat untuk diimplementasikan pada Success Mobil adalah strategi intensif. Dalam strategi intensif perusahaan dapat melakukan strategi pengembangan pasar dengan membuka cabang-cabang baru untuk memperluas wilayah penjualan. Selain itu juga perusahaan menerapkan strategi pengembangan produk dengan cara menambah program-program khusus dalam penjualan serta strategi penetrasi pasar yaitu dengan selalu meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dijelaskan, maka saran yang akan diberikan peneliti kepada Success Mobil adalah:

1. Success Mobil dapat mempertimbangkan untuk membuka cabang baru untuk memperluas wilayah penjualan.
2. Success Mobil harus meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan pelatihan khusus agar meningkatkan kinerja karyawan.
3. Success Mobil harus selalu membuat inovasi-inovasi baru dalam penjualan dan pemasaran untuk mempertahankan konsumen dan menarik konsumen baru untuk membeli.
4. Success Mobil harus mencari banyak pemasok lainnya yang menjual mobil dengan harga yang lebih murah dan tentunya juga berkualitas agar tersedia stok mobil yang lengkap.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- Bungin, Burhan(Ed) 2001, *Metode Penelitian Kualitatif (Aktualisasi metodologis kearah ragam varian kontemporer)*
- Rangkuti, Freddy, 2015, *Personal SWOT Analysis, Peluang di Balik Setiap Kesulitan*
- David, Fred R. 2010. *Strategic Manajemen, Manajemen Strategis Konsep Buku 1*, Edisi 12 – Jakarta: Salemba Empat
- Gao, Ziyi & Yoshida, Shigeru. “Analysis on Industrial Structure and Competitive strategies in Liner Shipping Industry”. (2013) *Journal of Management and Strategy* Vol. 4, No. 44 ; 2013. Retrieved September, 30, (2014)
- Hungeer, J. David & Wheelen, Thomas L. 2010. *Manajemen Strategis*. Andi Yogyakarta
- Jaradath, S , S. Almomani, dan M. Batanineh. 2013. “The Impact of Porter Model’s Five Competence Powers on Selecting Business Strategy”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 5, No. 3, July 2013
- Pearce II, John A. & Robinson, Richard B. Jr, 2013, *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Edisi 12 buku 1
- Ke, Yongjian. Zhao, Xinbo. Wang, Yingying. Wang, ShouQing. 2009. *SWOT analysis of Domestic private enterprise in developing infrastructure projects in China*.
- Moleong, Lexy J. 2013, *Metode Penelitian Kualitatif Ed. rev, cet.31*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy J. 2010, *Metode Penelitian Kualitatif Ed. rev, cet.27*, PT Remaja Rosdakarya
- Pearce & Robinson, 2008. *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*. Eight edition, International Edition
- Pearce & Robinson, 2013, *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Edisi 12 buku 1
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D*, Bandung : Alfabeta
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D cet.7*. CV Alfabeta
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D cet.15*, Alfabeta
- Towards a Dynamic Theory of Strategy / MICHAEL E. PORTER Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Massachusetts, U.S.A
- Wan, Zi. Bullard, Steven H.2009. *Competitive strategy and business performance in the U.S. pholstered, wood household furniture industry*. United State:Proquest.
- Yu, Shuang, et.all. (2013). *SWOT Analysis and Countermeasures on Development of Sweet Potato Industry in Ziyun County*. 5(5), 40-43 *International Journal of Asian Agricultural Research*.