

KONSEP KEPUTUSAN STRATEGI GUNA MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN

(Pada Perusahaan jasa kurir "PT. Citra Van Titipan Kilat
Yogyakarta")

SKRIPSI



Disusun Oleh :

DOLLY ANDIWIJAYA

No. Mhs : 96.211.261
NIRM : 960051011302120233
Jurusan : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2001**

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL:

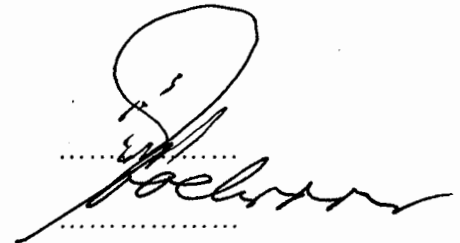
KONSEP KEPUTUSAN STRATEGI GUNA MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN
PADA PERUSAHAAN JASA KURIR "PT. CITRA VAN TITIPAN KILAT
CABANG YOGYAKARTA"

Disusun Oleh: DOLLY ANDIWIJAYA
Nomor Mahasiswa: 96211261

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal 13 Pebruari 2001

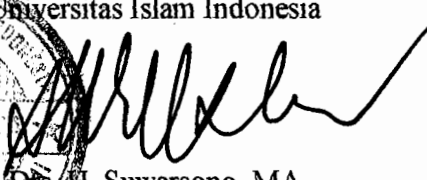
Penguji/Pemb. Skripsi : Drs. H. MURWANTO SIGIT, MBA

Penguji : DRS. H. BACHRUDDIN, M.SI



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia




Drs. H. Suwarsono, MA

KONSEP KEPUTUSAN STRATEGI GUNA MENCAPAI TUJUAN
PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN JASA KURIR “PT. CITRA VAN
TITIPAN KILAT CABANG YOGYAKARTA”

Yogyakarta, 23 Desember 2000

Telah Disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing Skripsi



(Drs. H. Murwanto Sigit, MBA)

*Kupersembahkan
untuk Papa dan
Mama Tersayang*

KATA PENGANTAR

Puji syukur tak terhingga ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik dan hidayah – Nya, sholawat serta salam selalu terlimpahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul “ **Konsep keputusan strategi guna mencapai tujuan Perusahaan Pada Perusahaan Jasa PT. Citra Van Tititpan Kilat Cabang Yogyakarta**”.

Tujuan dari penulisan ini adalah sebagai karya ilmiah untuk memenuhi tugas dan kewajiban yang harus di penuhi oleh setiap mahasiswa menjelang akhir studi, guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak memperoleh bantuan, fasilitas dan dorongan dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Untuk itu tidaklah berlebihan dan memang sepantasnyalah bila dalam kesempatan baik ini, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sedalam – dalamnya serta rasa hormat kepada :

1. Bapak Prof.H.Zaini Dahlan selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Drs. Suwarsono, M.A selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Ibu Dra. Budi Astuti,M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

4. Bapak H. Drs. Murwanto Sigit, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan petunjuk dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini dengan penuh kearifan dan kesabaran hingga selesai.
5. Bapak Imam Subekti selaku Branch Manajer PT.TIKI cabang Yogyakarta.
6. Bapak – Bapak staff PT.TIKI cabang Yogyakarta yang telah membantu memberikan penjelasan dan data – data kepada penulis.
7. Bapak dan Ibu Petugas Perpustakaan fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia.
8. Papa dan Mama tercinta di Bengkulu, berkat doa dan usahanyalah ananda bisa menyelesaikan skripsi ini.
9. Rekan – rekanku di Wage Production terutama Dwi Pujo Cahyono SE, selaku direktur dan Setiyo Handoko yang telah membantu Pengolahan dan pengeditan skripsi ini.
10. Rekan Mahasiswa Khususnya Kelas Ganjil B Black Horse yang telah memberi dukungan atas pembuatan skripsi ini.
11. Rekan – rekan KKN Unit SL 85 (Arlin, Lilik, Hani, Irma, Prass, Andre, Adi, Dodo, Hendro, Fisma) yang telah menantu dan memberi masukan tentang penyusunan skripsi ini.
12. Semua keluarga dan teman – teman di Bengkulu walupun diantara mereka sedang terkena musibah gempa tetap memberikan bantuan apapun untuk penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan

pengalaman penulis. Namun penulis yakin bahwa hasil skripsi ini dapat membantu pihak PT.TIKI Cabang Yogyakarta lebih meningkatkan perannya dibidang manajemen strategi agar kesejahteraan perusahaan semakin meningkat dan menambah wawasan bagi pihak lain yang berkepentingan.

Oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan.

Yogyakarta,

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1. Latar Belakang.....	1
I.2. Perumusan Masalah	4
I.3. Tujuan Penelitian	4
I.4. Manfaat Penelitian	4
I.5. Hipotesis	5
I.6. Metodologi Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	13
II.1. Pengertian Keputusan.....	13
II.2. Teknik – Teknik Pengambilan Keputusan.....	14
II.3. Kegunaan Keputusan	17
II.4. Pengertian Keputusan Strategis.....	19
II.5. Jenis – jenis strategi yang lazim digunakan dalam suatu organisasi.....	21
II.6. Proses Keputusan Strategi.....	21

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	39
III.1. Diskripsi Perusahaan.....	39
III.2. Lokasi Perusahaan.....	46
III.3. Misi, Visi, Dan Aksi Perusahaan.....	46
III.4. Struktur Organisasi.....	48
BAB IV ANALISA DATA DAN INTERPRESTASI	55
IV.1. Kondisi Lingkungan Ekstern Perusahaan	55
IV.2. Kondisi Lingkungan Intern Perusahaan	58
IV.3. Analisa Rasio	61
IV.4. Analisa Dengan Menggunakan SWOT	68
IV.5. Analisa Eksternal.....	72
IV.6. Analisa Internal	76
IV.7. Alternatif Strategi.....	86
IV.8. Implementasi Strategi.....	90
IV.9. Proyeksi Keuangan.....	90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	101
V.1. Kesimpulan.....	101
V.2. Saran.....	104

LAMPIRAN

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL.

	Halaman
TABEL 1 Model Untuk Strategi Korporat.....	32
TABEL 2 Hasil analisa Rasio.....	66
TABEL 3 Matrik EFAS	72
TABEL 4 Matrik IFAS	76
TABEL 5 Internal dan Eksternal Matrik.....	80
TABEL 6 Matrik SWOT.....	81
TABEL 7 Matrik Space Analisis.....	83
TABEL 8 Laba Kotor.....	91
TABEL 8.1 Perkiraan Laba Kotor	92
TABEL 9 Penghasilan.....	93
TABEL 9.1 Perkiraan Penghasilan.....	94
TABEL 10 Biaya Tetap.....	94
TABEL 10.1 Perkiraan Biaya Tetap	96
TABEL 11 Biaya Variabel	96
TABEL 11.1 Perkiraan Biaya Variabel.....	97
TABEL 12 Perkiraan Rugi Laba	98

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GAMBAR 1 Proses Pengambilan Keputusan	18
GAMBAR 2 Tahap Penyusunan Keputusan	21
GAMBAR 3 Diagram Persaingan Porter	36
GAMBAR 4 Struktur Organisasi PT.CV.TIKI	49
GAMBAR 5 TIKI'S Operasional Structure	50
GAMBAR 6 Formulasi Strategi yang Digunakan	89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam kondisi perekonomian dewasa ini sangat dirasakan adanya persaingan yang sangat pelik. Situasi ini akan semakin dashyat pada masa yang akan datang dengan terbukanya perdagangan bebas diberlakukan di seluruh dunia. Saat itu, siapa yang tidak mampu bersaing secara fair akan tumbang.

Pada saat ini orientasi bisnis sudah berubah, jika sebelumnya produsen dapat memaksakan kehendaknya kepada konsumen maka yang terjadi selanjutnya adalah konsumenlah yang justru memaksakan kehendaknya kepada produsen. Tuntutan konsumen akan produk yang profesional dimana kualitas yang baik dan harga yang rendah menjadi pertimbangan dalam posisi perusahaan di pasar.

Dalam menghadapi kondisi bisnis yang tidak menentu itu, setiap perusahaan dituntut untuk mempersiapkan diri secara matang. Hal ini memacu perusahaan harus memiliki strategi yang jelas akan kelangsungan hidup perusahaan untuk masa depan. Konsep perencanaan strategi adalah suatu perencanaan kedepan yang ditetapkan untuk menjadi pegangan mulai dari tingkat korporat sampai unit bisnis, produk, dan fungsional. Tujuan untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan sehingga mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Proses analisis, perumusan, dan evaluasi merupakan tahap dalam kegiatan perencanaan strategis.

Tidak lepas dari kenyataan itu perubahan lingkungan merupakan faktor utama yang mempengaruhi keadaan perusahaan. Oleh karena itu pengambilan keputusan untuk menyusun rencana strategis harus didasarkan pada pengalaman masa lalu, kondisi sekarang, dan situasi yang akan datang dengan mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, teknologi, pasar dan pesaing serta kebijaksanaan pemerintah. Kemampuan manajemen yang meliputi aspek keuangan, pemasaran, produksi dan personalia.

Perusahaan yang bergerak dibidang jasa kurir dalam menjalankan strategi bisnisnya mengalami banyak kendala yang dihadapi. Dari lingkungan eksternal berupa peraturan pemerintah yang melakukan kegiatan perposan yang sama dengan PT Pos Indonesia, merupakan monopoli yang dilakukan oleh pemerintah selain itu persaingan dengan perusahaan yang bergerak dibidang yang sama mengenai pelayanan dan tarif harga yang lebih murah. Dengan demikian perusahaan jasa juga melakukan perombakan dalam strategi bisnisnya.

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan melalui pengembangan produk dan peningkatan kualitas layanan yang diberikan dengan tersedianya berbagai tawaran layanan yang diberikan menurut selera dan kepentingan. Layanan yang diberikan dibagi kedalam tingkat kecepatan dan tingkat tarif yang ditawarkan kepada konsumen. Layanan seperti sangat cepat, segera, dan cepat untuk itu semua tarifnya berbeda – beda. Strategi pertaripan yang dilakukan oleh perusahaan – perusahaan jasa karena kondisi pasar yang belum membaik. Selain itu fasilitas relation ship kepada konsumen yang menyangkut informasi yang cepat akurat diberikan kepada konsumen. Fasilitas ini seperti penyediaan hotline service

kepada konsumen melalui telepon, fax, dan bahkan sekarang menggunakan jaringan internet.

Sedangkan untuk fasilitas penunjang lainnya seperti antar jemput barang, packing barang merupakan layanan lain yang dilakukan oleh perusahaan jasa kurir. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia juga dilakukan seperti pemberian training pada karyawan dan asuransi keselamatan. Dari segi pemasaran perusahaan juga melakukan promosi melalui media cetak dan elektronik. Dalam hubungannya dengan sosial perusahaan jasa kurir juga memberikan sumbangan kepada masyarakat melalui sumbangan sosial.

Setiap strategi yang dilakukan memerlukan perencanaan yang baik dan tepat. Perencanaan strategi yang tepat maka hasil yang di dapat pasti sesuai dengan target yang sudah di rencanakan dilihat dari seberapa besar pendapat yang di terima oleh perusahaan. Untuk itulah perlu adanya evaluasi terhadap faktor – faktor lingkungan perusahaan.

Atas dasar pemikiran dan kenyataan maka penulis memilih judul skripsi sebagai berikut : **“Konsep Keputusan Strategis Guna Mencapai Tujuan Perusahaan Pada Perusahaan Jasa Kurir PT. CITRA VAN TITIPAN KILAT Cabang Yogyakarta “**

I.2 Perumusan Masalah

Dalam memberikan arahan penelitian, berdasarkan pada uraian latar belakang masalah, maka dibuat perumusan masalah sebagai berikut :

- I.2.1. Bagaimana konsep keputusan strategis dapat mencapai tujuan perusahaan.
- I.2.2 Apakah keputusan strategis yang dilakukan oleh perusahaan dapat menjamin pencapaian tujuan perusahaan.

I.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan diatas, maka dapat di rumuskan tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian adalah :

- I.3.1. Untuk menganalisis apakah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan jasa kurir sesuai dengan harapan mencapai tujuan perusahaan.
- I.3.2. Untuk mengetahui sejauh mana konsep keputusan strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi kondisi lingkungan yang selalu berubah – ubah.

I.4 Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan akan memberikan manfaat bagi semua pihak adapun manfaat itu adalah :

I.4.1 Bagi Peneliti

Sebagai sarana dan media untuk menambah pengetahuan dengan membandingkan teori yang di dapat di bangku kuliah dengan penerapannya secara langsung dalam pemecahan masalah perusahaan.

I.4.2 Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pengambilan keputusan, dalam penentuan strategi dapat sesuai dengan target dan sasaran yang diinginkan.

I.4.3 Bagi Pihak lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai data dan bahan perbandingan bagi mereka yang berminat melakukan penelitian tentang konsep keputusan strategis.

I.5. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu prinsip yang bersifat sementara waktu dianggap benar, sehingga dapat dicari suatu konsekuensi logis, yang kemudian dapat dijadikan pengujian tentang kebenaran dengan menggunakan data dari hasil penelitian.

Pada penelitian ini hipotesa yang digunakan adalah :

- I.5.1. Adanya hubungan antara faktor lingkungan perusahaan dengan konsep keputusan strategi.
- I.5.2. Faktor eksternal merupakan faktor dominan yang mempengaruhi keputusan strategi dibandingkan faktor internal.

I.6. Metodologi Penelitian

I.6.1. Data yang diperlukan

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan dengan melakukan pengamatan langsung serta mencatat hal – hal yang penting dan relevan dengan penelitian yang dilakukan.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari pihak yang berhubungan dengan penelitian, yaitu dari perusahaan jasa kurir berupa gambaran umum perusahaan

I.6.2. Metode Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian sambil mencatat hal – hal yang penting untuk penulisan.

b. Interview

Interview adalah wawancara kepada pihak perusahaan guna memperoleh data dan penjelasan mengenai hal – hal yang berkaitan dengan kegiatan – kegiatan lain menyangkut konsep keputusan strategi.

I.6.3. Variabel Penelitian

a. Kondisi Lingkungan Internal

- Pemasaran
- Keuangan
- Sumber daya manusia
- Sumber cooperative

b. Kondisi Lingkungan eksternal

- Teknologi
- Sosial dan budaya
- Ekonomi
- Politik
- Demografi

I.7. Analisis Data

I.7.1. Analisis kualitatif

Analisis yang memfokuskan pada data yang ada kemudian di susun, dijelaskan dan dianalisis. Namun dalam analisis kualitatif ini tidak digunakan perhitungan tetapi berupa uraian atas dasar prentasi dari setiap faktor yang mempengaruhi keputusan strategis.

I.7.2. Analisis Rasio

a. Rasio Likuiditas

1. Current Ratio

Analisa ini digunakan untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100 \%$$

2. Cash Ratio

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas + Efek}}{\text{Hutang lancar}} \times 100 \%$$

3. Working Capital to total asset ratio

$$\frac{\text{Aktiva lancar} - \text{Hutang lancar}}{\text{Jumlah aktiva}} \times 100 \%$$

b. Rasio Leverage

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kegiatan operasional perusahaan dibiayai oleh pinjaman.

$$1. \text{ Total Dept to Equity} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

$$2. \text{ Total Dept to assets} = \frac{\text{Hutang lancar}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

c. Rasio Rentabilitas

1. Rate of return On total asset

$$\text{ROA} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

2. Rate of return on equity

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

I.7.3. Analisa Least square

$$y = a + bx$$

I.7.4. Analisa BEP

$$\text{BEP} = \frac{\text{Biaya tetap}}{1 - \frac{\text{Biaya variable}}{\text{Penjualan}}}$$

I.7.5. Analisa SWOT

Analisa yang menentukan faktor – faktor Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang) dan Threat (ancaman), untuk menentukan posisi perusahaan.

I.7.6 Analisa IFAS dan EFAS

- a. Analisa IFAS (Internal Strategic Faktor Analysis Summary) Yaitu penentuan bobot terhadap faktor – faktor internal dengan kerangka Strength dan Weakness perusahaan. Tahapannya adalah :

1. Tentukan faktor – faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan pada kolom 1.
 2. Beri bobot masing – masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor – faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00
 3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing – masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan faktor – faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan.
 4. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata – rata industri atau dengan pesaing utama.
- b. Analisa EFAS (Ekternal strategic Faktor Analisis Summary) yaitu : penentuana bobot terhadap faktor – faktor eksternal perusahaan berupa opportunity dan threat, cara penyusunannya
1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
 2. Beri bobot masing – masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting),

faktor – faktor tersebut terhadap memberi dampak terhadap faktor strategis

3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing – masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan faktor – faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang peluang besar diberi nilai +4 sampai dengan +1 untuk peluang yang sangat kecil) dan untuk ancaman kebalikannya.
4. Beri bobot masing – masing faktor dalam kolom 2, dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0.
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor – faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor – faktor strategis eksternal.

I.7.7. Analisa daya tarik industri

Pengembangan dari BCG (Boston Consulting group) Matrik guna penentuan kekuatan dan daya tarik industri berdasarkan total skor IFAS dan EFAS.

Cara pengukurannya adalah :

1. Tentukan faktor – faktor yang mempengaruhi daya tarik industri.
2. Proporsi pembobotan untuk seluruh faktor tidak boleh melebihi 100, untuk mengetahui faktor – faktor apa yang paling dominan.
3. Masing – masing diberi rating 1,0 (tinggi), 0,5 (sedang), dan 0,0 (rendah)¹.

¹ Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik membedah Kasus bisnis, Jakarta, hal 25-27

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1. Pengertian Keputusan

Keputusan merupakan tindakan untuk menuju sesuatu dimana harapan akan terlaksanakan. Sedangkan yang memberikan pengertian tentang keputusan adalah : kegiatan intelektual yang secara sadar dilakukan oleh seseorang sehingga lebih menjamin bahwa hal - hal yang dihadapi oleh organisasi telah diperhitungkan sebelumnya dan akan terhindar dari berbagai jenis pendalaman.²

Jadi keputusan merupakan kaitan yang amat vital bagi semua perusahaan karena apa yang akan datang tergantung pada perencanaan yang berlaku ada saat ini.

Hal - hal yang sangat penting harus diperhatikan untuk keputusan yang baik adalah :

II.1.1. Keputusan yang dibuat baik yang bersifat strategis, praktis maupun operasional harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang dicapai.

II.1.2. Keputusan yang diambil dengan menggunakan pendekatan ilmiah digabung dengan daya pikir yang kreatif, inovatif, inisiatif dan bukan emosional.

II.1.3. Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasional dan logika yang berarti menuntut pembuatan ilmiah berdasarkan

² Prof.Dr.Sp.Siagian, Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan, hal 19, 1994

berbagai teori dan asas yang telah berhasil dikembangkan oleh para ahli.

II.1.4. Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami baik oleh kelompok pemimpin yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan itu maupun oleh pelaksana kegiatan

II.2. Teknik -Teknik Pengambilan Keputusan

Di dalam manajemen strategi perlu diperhatikan di dalam pengambilan keputusan. Teknik pengambilan keputusan pada dasarnya ada dua kelompok teknik yang dapat digunakan . yang pertama adalah teknik pengambilan keputusan yang bersifat kualitatif dan bersifat kuantitatif.³

Pada dasarnya teknik kualitatif pada usaha menganalisa berbagai variabel tersebut. Teknik kuantitatif banyak di gunakan dalam dunia usaha karena memang banyak variabel kegiatannya yang di kuantifikasikan. Keunikan penggunaan ini terlihat apabila situasi problematik yang hendak dicapai tidak mungkin, atau sulit dikualifikasikan.

Sedangkan teknik pengambilan keputusan bersifat kuantitatif ada beberapa teknik yaitu :

³ Ibit, hal 4

II.2.1. Brainstorming

Teknik ini merupakan salah satu teknik pengambilan keputusan yang paling tua dan di pandang sangat bermanfaat dalam pembentukan persepsi yang tepat tentang hakikat situasi problematik yang di hadapi.

II.2.2. Synetic

Teknik ini merupakan perkembangan lebih lanjut dari teknik brainstorming karena pada dasarnya teknik ini juga merupakan salah satu cara pengumpulan informasi. Pendapat dan gagasan dari sekelompok orang sebagai bagian dari usaha pengambilan keputusan perbedaan menonjol antara synetic dan brainsrtorming ialah , bahwa pada tahap diskusi para peserta didorong mengemukakan pendapat dan gagasan yang sifatnya emosional dan bahkan tidak rasional untuk kemudian digabungkan dengan teknik – teknik yang rasional dan telah dikembangkan secara ilmiah. Bagian terakhir ini merupakan hal yang tidak lagi diperdebatkan oleh para anggota kelompok peseta, karena telah terbukti kebenaran ilmiahnya.

II.2.3. Consensus Thinking

Teknik ini didasarkan pada satu ide pokok yaitu bahwa orang – orang yang terlibat dalam pemecahan suatu masalah harus sepakat tentang hakekat batasan, dan dampak suatu situasi problematik yang dihadapi, dan sepakat pula tentang model dan teknik yang hendak digunakan untuk pemecahan.

II.2.4. Delphi

Teknik ini pada dasarnya digunakan untuk mengambil keputusan yang sifatnya meramalkan masa depan yang diperhitungkan akan dihadapi oleh suatu organisasi. Dalam penggunaannya, teknik ini tidak melibatkan para pengambil keputusan dalam organisasi yang bersangkutan. Yang terlibat langsung adalah para kelompok ahli yang berada di luar organisasi dan dipilih antara dasar kemampuan yang telah terbukti baik pada organisasi yang bersangkutan dimasa lalu.

II.2.5. Fish Bowling

Teknik ini bersumber dari ide tempat pemeliharaan ikan hias yang biasanya terbuat dari kaca dan berbentuk lonjong sebagai teknik pengambilan keputusan, teknik ini dinamakan karena sekelompok pengambilan keputusan duduk pada suatu lingkaran yang mana setiap orang mengemukakan idenya masing - masing.

II.2.6. Didactic Interaction

Teknik ini biasanya dipakai untuk pemecahan situasi problematik yang memerlukan jawabannya ya atau tidak. Semua ide yang dikemukakan baik yang pro maupun kontra. Dicatat dengan teliti, dan dengan melakukan diskusi yang insentif, masing – masing pihak diharapkan dapat menemukan kelemahan dalam argumentasi sendiri. Dan akhirnya informasi yang dipandang bermanfaat disepakati bersama dan keputusan akhir ini dijalankan.

II.2.7. Collective Bargaining

Ciri khas teknik ini terletak pada adanya dua kelompok yang mempunyai pandangan yang betolak belakang atas suatu masalah dan keputusan diambil dengan cara “ tawar menawar “. Teknik ini paling dikenal dikalangan pimpinan serikat buruh yang sering terlihat dalam tawar menawar dalam hubungan industri mereka.

II.3. Kegunaan Keputusan

Keputusan yang baik akan memberikan alat yang jelas karena perencanaan setiap perusahaan tahu apa yang harus dilakukan.

Kegunaan keputusan adalah :

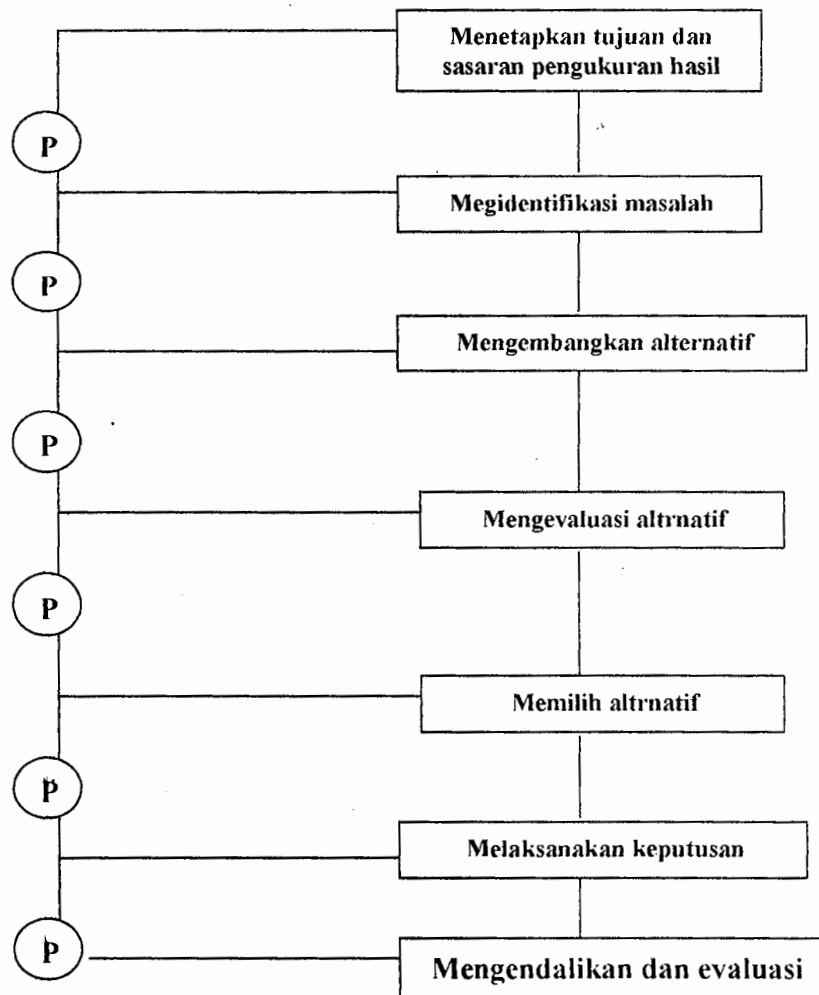
- II.3.1. Memungkinkan pengambilan keputusan atau analisa memperjelas hubungan dan kaitan antara berbagai variabel yang diperhitungkan.
- II.3.2. Memungkinkan perstrukturasi masalah secara logis dan sistimatis.
- II.3.3. Memungkinkan identifikasi secara jelas dari semua alternatif yang layak dipertimbangkan dan dikaji
- II.3.4. Memungkinkan menyusun rencana darurat apabila rencana normal tidak dapat diwujudkan⁴

Keputusan merupakan sarana untuk mencapai hasil atau untuk memecahkan masalah. (tanggapan organisasi atas sebuah masalah). Keputusan adalah hasil sebuah proses yang di pengaruhi oleh berbagai faktor. Pengambilan keputusan merupakan proses bertahap dan bukan serangkaian usaha.

⁴ Ibit, hal 19

GAMBAR 1

Proses Pengambilan Keputusan



P = perbaikan

Keputusan merupakan alat yang dapat membantu pihak manajemen perusahaan didalam kelangsunganya atau dapat membantu kreatifitaas perusahaan sehingga mampu mengantisipasi segala kemungkinan yang akan terjadi.

II.4. Pengertian Keputusan Strategis

Keputusan strategi merupakan jawaban dari ruang lingkungan yang selalu berubah – ubah dan dalam perusahaan itu akan membawa peluang dan ancaman atau untuk mengantifikasi perubahan ektern yang kemudian disesuaikan dengan keadaan intern sebagai jawaban dari tantangan ektern tersebut.

Bagi perusahaan perubahan lingkungan dipelajari dan dianalisa untuk diambil tindakan yang sesuai agar para perusahaan dapat meneruskan kehidupannya bahwa bisa berkembang.

Menurut Chander (1962: 13) bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman tersebut mengenai konsep strategi dan konsep lain yang berkaitan dan sangat menentukan suksesnya suatu strategi . konsep tersebut adalah :

- a. **Distinctive Competence** : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan yang lebih baik dibandingkan oleh para pesaing. Yang meliputi :
 - Keahlian tenaga kerja
 - Kemampuan sumber daya
- b. **Competitive Advantage** : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Menurut Porter meliputi :
 - Cost leadership
 - Diferensiasi

- Focus

Dari beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa para pembuat keputusan strategi merupakan bagian yang sangat penting dalam lingkungan yang sangat luas dimana semua itu dipergunakan untuk keperluan jangka panjang.

Didalam keputusan strategi mempunyai beberapa kelemahan atas keterbatasan seperti yang telah diungkapkan oleh George A. Stainer dan Jhon Miner (1984 : 85) mereka berpendapat bahwa terdapat beberapa kelemahan intrinsik dan sangat mengangap di dalam keputusan strategi yaitu :

- a. Manajer dalam hal ini mungkin melakukan suatu pembatasan yang ada hubungannya dengan keputusan strategi yang formal karena tidak mempunyai value mengerti dan memahami perangkat utama yang pengalaman harus di hindati.
- b. Penggunaan keputusan strategi saja tidaklah cukup dapat menjamin perusahaan akan mengenaikan kebijaksanaan atau strategi yang paling tepat.
- c. Keputusan merupakan suatu alat untuk melakukan bakat kreatif tertentu yang harus ada dalam setiap organisasi untuk keefektifan perusahaan. Keputusan merupakan proses pemikiran tentang suatu masalah untuk masa depan yang penuh tidak kepastian.

II.5. Jenis – jenis strategi yang lazim digunakan dalam suatu organisasi

II.5.1. Corporate Strategi merupakan strategi yang disusun dalam suatu bisnis yang mencakup keputusan unit bisnis yang dioperasikan dan bagaimana menjalankan unit – unit tersebut.

II.5.2. Busines Strategi merupakan strategi yang dijalankan oleh suatu divisi atau lini produk yang mencakup cara pencapaian keunggulan kompetitif pada pasar produk yang dilayani.

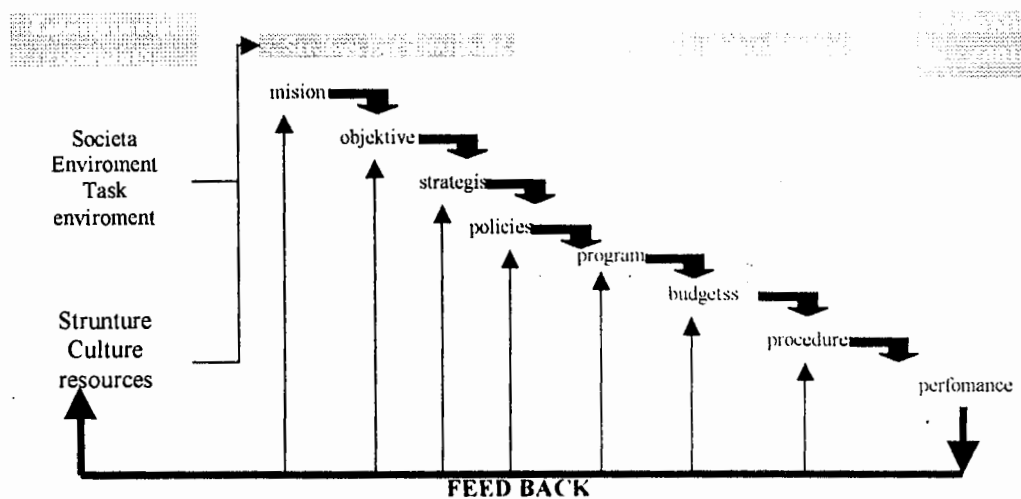
II.5.3. fungsional strategi merupakan sekumpulan strategi yan dibuat dengan maksud untuk mendukung operasi bisnis

II. 6. Proses Keputusan Strategi

Untuk menyusun keputusan diperlukan beberapa tahap atau langkah – langkah yang harus dilakukan. Ada beberapa pendapat yang menulis kemukakan dari pendapat Wheelen dan Hunger (1995:28)

GAMBAR 2

Tahap Peyusunan Keputusan



Keputusan menjadi beberapa tahap yaitu⁵ :

- a. Mengamati kemudian merumuskan setegas – tegasnya problema yang hendak dianalisa.
- b. Kita perinci sedapatnya alternatif – alternatif yang menurut perkiraan dugaan atau pengalaman kita dapat dilakukan - tindakan tindakan nyata.
- c. Kita perkirakan dan analisa konsekuensi – konsekuensi positif dan negatif.
- d. Kita memerlukan kriteria pemilihan, kita bandingkan untung ruginya masing – masing alternatif, kita nilai dan bandingkan keuntungan – keuntungan dan pengorbanan – pengorbanan yang di perkirakan.

Sedangkan membagi proses keputusan strategi menjadi beberapa bagian yaitu :

- a. Keputusan yang dibuat harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai
- b. Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasional dan logika.
- c. Keputusan yang diambil dengan menggunakan pendekatan ilmiah digabung dan daya pikir yang kreatif, inovatif, intuitif dan bahkan rasional.
- d. Keputusan yang diambil harus dapat dilaksanakan⁶.

⁵ RA.Supriyono, Drs, S.U, Akuntan, Manajemen Strategi dan Keputusan Bisnis, hal 87, 1998

⁶ Ibit, hal 19

Sedangkan menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jand (1989 : 52) membuat model manajemen strategi yang dapat diperinci menjadi tahap yaitu :

- a. Mempertimbangkan unsur – unsur dari strategi yang meliputi tujuan perusahaan
- b. Meneliti lingkungan ekstern.
- c. Meneliti lingkungan intern perusahaan
- d. Mempertimbangkan alternatif strategi
- e. Mengalokasikan sumber daya yang ada dan mengeporasikan sesuai dengan strategi
- f. Membuat kebijaksanaan fungsional dan administrasi.
- g. Mengevaluasi untuk pembuatan strategi berikutnya.

Dari berbagai penulis dan membuat model umum yang secara ringkas diuraikan menjadi 8 tahap yaitu⁷ :

- a. Penentuan misi dan tujuan.
- b. Pengembangan profil perusahaan
- c. Analisis lingkungan eksternal
- d. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategis
- e. Pembuatan keputusan strategis
- f. Pengembangan strategis perusahaan
- g. Implikasi strategi
- h. Peninjauan kembali dan evaluasi.

⁷ T. Hani Handoko, Pengantar Manajemen, hal 94, 1994

Dengan melihat hal – hal diatas dapat di simpulkan bahwa proses keputusan strategi meliputi 5 (lima) kategori utama langkah yang dapat penuklis kemukakan dan langkah perencanaan strategi tersebut meliputi :

- a. Menetapkan tujuan.
- b. Penganalisaan lingkungan dan keunggulan strategi intern dengan menggunakan alat analisis SWOT, EFAS, IFAS, IE, dan Analisa Rasio.
- c. Penentuan dan pemiliahian alterntif strategi dengan menggunakan IE dan matrik space analisis. Mencakup :
 - Strategi investasi
 - Strategi pertumbuhan
 - Strategi bersaing
- d. Implementasi dari strategi yang telah dibuat
- e. Mengevaluasi strategi sebagai pertimbangan untuk menyusun strategi berikutnya.

II.6.1. Penentuan Tujuan

Sebelum penetapan tujuan kami akan menjelaskan tentang pengertian dari tujuan sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang tujuan itu sendiri.

Tujuan adalah sesuatu yang dicari serta merupakan hasil akhir yang hendak dicapai⁸.

Menurut Ansoff, yang dikutip oleh R.A Supriyono (1985 : 24) adalah : keputusan yang memungkinkan manajemen untuk

⁸ Sukanto Reksohadiprojo, Kebijaksanaan perusahaan, hal. 34, 1990

mengerahkan atau berpedoman dan mengukur prestasi ke arah yang diharapkan.

Pendapat Gluek (1984 : 55) mengenai tujuan adalah sebagai berikut :

Tujuan organisasi adalah hasil akhir yang dicari untuk dicapai oleh organisasi dengan keberadaannya dan kegiatan – kegiatannya.

Sering orang rancu dalam memberikan pengertian antara tujuan dengan sasaran. Berikut ini penulis mencoba untuk melihat lebih jauh untuk keduanya.

Tujuan memberikan pengertian lebih luas sedangkan sasaran adalah lebih khusus⁹. Tetapi penulis dan manajer tidak membedakannya. Istilah tujuan dan sasaran digunakan dalam pengertian yang sama untuk menunjukkan hasil akhir yang dicari dan akan dicapai. Keduanya mempunyai orientasi diinginkan, terutama untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Dalam hal ini penulis juga tidak membedakan pengertian antara keduanya karena seperti telah dijelaskan bahwa keduanya mempunyai orientasi yang sama.

Ada berbagai macam tujuan yang hendak dicapai perusahaan seperti yang dikemukakan oleh berbagai penulis sebagai berikut :

⁹ T Hani Haandoko, Pengantar Manajemen, Hal 107, 1984

- a. Profitabilitas.
- b. Efisiensi
- c. Kepuasan dan pengembangan karyawan
- d. Kualitas produk atau jasa untuk langganan atau iklan
- e. Tanggung jawab sosial dan hubungan atau nama baik dengan masyarakat
- f. Kepemimpinan pasar
- g. Maksimalisasi deviden atau harga saham untuk para pemegang saham

Dari pendapat – pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa tujuan – tujuan suatu organisasi biasa lebih dari satu dan tiap perusahaan atau organisasi mempunyai prioritas yang berbeda.

Secara tradisional dan historis suatu perusahaan hanyalah mempunyai satu tujuan profit orientasi yaitu mencapai laba maksimum.

Hal ini dapat dibuktikan melalui pendapat Humle (1983 : 24) yang menulis:

Sasaran pokok perusahaan adalah memaksimalkan hasil jangka panjang dari sumber daya yang digunakan. Perencanaan lab harus dijalankan dalam rangka suatu analisis kritis tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan, tentang kesempatan yang timbul dari

lingkungan sekitar dimana perusahaan itu bekerja, tentang penghargaan para pemilik, majikan, karyawan dan langganan.

Jelaslah bahwa maksimalisasi laba tetap menjadi pertimbangan utama dalam menentukan tujuan perusahaan tetapi bukan berarti bahwa tujuan lain tidak ada atau diabaikan begitu saja. Dengan demikian timbul pertanyaan apakah perusahaan tetap berpegang pada maksimalisasi laba atau tujuan yang lain. Jawabnya adalah tergantung pertimbangan dari faktor yang mempengaruhi tentang tujuan.

Tiga faktor yang harus dipertimbangkan¹⁰ :

- a. Realita lingkungan dan saling hubungan kekuatan eksternal.
- b. Realitas sumber – sumber dan saling hubungan kekuatan internal perusahaan.
- c. sistem nilai para eksekutif puncak

Setelah lebih rinci mengemukakan sebagai berikut, dalam mencapai tujuan perusahaan maka perlu dihubungkan dengan¹¹ :

- a. Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat.
- b. Adaptasi terhadap prioritas nasional.
- c. Pengaruh lingkungan dimana perusahaan beroperasi.
- d. Kontribusi kebutuhan personel.

Dari berbagai pendapat diatas maka penulis menyimpulkan bahwa untuk menentukan tujuan perusahaan maka harus dipertimbangkan

¹⁰ RA. Supriyono, Drs. S.U, Akuntan, Manajemen Strategi dan Keputusan Bisnis, hal 24, 1998

¹¹ Ibid, hal 26, 1998

unsur – unsur intern dan ektern perusdahan, artinya dalam merumuskan tujun haruslah dipertimbangkan harapan – harapan yang diinginkan oleh unsur – unsur yang berkepentingan pada perusahaan baik ektern (masyarakat, pemerintah, konsumen) maupun intern (karyawan, direksi, pemegang saham, organisasi buruh)

II.6.2. Analisa Lingkungan Perusahaan

Analisa lingkungan perusahaan bertujuan mengidentifikasi dan menganalisa kecenderungan, faktor dan fenomena utama yang mungkin Mempunyai dampak penting terhadap penyusunan strategi. Yang dimaksud dengan Strategi adalah :

Sekumpulan besar faktor – faktor ektern, sebagian besar tidak dapat dikendalikan yang mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan untuk memilih dan menolak dasar – dasarnya strategi, kebijaksanaan dan taktik yang mengarahkan kegiatan – kegiataaan maupun kegiatan itu sendiri serta proses intern dan struktur organisasi perusahaan¹².

a. Analisa Lingkungan Ektern

Analisa lingkungan ektern adalah meneliti kecenderungan yang sedang berlangsung diluar perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman dan menggunakan

¹² Sukanto Reksohadiprojo. M. Com, Kebijaksanaan Perusahaan. hal 6, 1990

sebagai dasar pemilihan alternatif strategi perusahaan sebagai bagian dari proses perencanaan strategis .

Pengertian dari lingkungan banyak diungkapkan oleh beberapa penulis seperti Christensen maupun Gluek yang diragakan oleh Supriyono (1985 : 66) sebagai berikut :

Lingkungan adalah kondisi – kondisi atau faktor – faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun kearah kesempatan atau ancaman – ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan, lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap proses atau operasi keputusan strategi.

Basu Swasta (1985 : 15) membagi faktor – faktor tersebut menjadi enam :

- a. Demografi.
- b. Kondisi perekonomian.
- c. Faktor sosial dan budaya
- d. Faktor politik dan hukum.
- e. Teknologi.
- f. Persaingan.

Sedangkan Creaves (1982:32) membaginya menjadi empat faktor yaitu :

- a. Ekonomi
- b. Teknologi

c. Politik

d. Sosial

Srivastava (1989 : 81) mengelompokkannya menjadi dua kelompok besar meliputi :

a. Direct Action Environment :

- Suppliers
- Customers
- Governmen laws and agencies
- Competitor

b. Indirect Action Enviroment :

- Internasional Event
- Ecohomy
- Socio – Cultural Erviroment
- Interest Group

Membaginya menjadi lima faktor¹³ :

- a. Ekonomi.
- b. Politik
- c. Pemasok dan tehnologi.
- d. Sosial
- e. Geografi

Setidaknya ada lima faktor yang harus dipertimbangkan dalam menganalisis lingkungan ektern. penulis juga menjadi lima

¹³ R.A Supriyono, Drs. S.U Akuntan, Manajemen Strategi. hal 74. 1998

yang kami anggap mempunyai pengaruh terhadap perusahaan yaitu :

- a. Ekonomi
- b. Politik, termasuk pemerintah dan aturannya.
- c. Pasar dan Persaingan.
- d. Teknologi.
- e. Demografi.

Faktor – faktor inilah yang dianalisis artinya beberapa faktor inilah yang perlu dimonitor dalam menyusun strategi dan selanjutnya dapat mengevaluasi peluang dan ancaman bagi perusahaan

b. Analisis lingkungan intern perusahaan

Analisis lingkungan intern perusahaan adalah mengetahui sejauh mana perusahaan memanfaatkan kesempatan dari menghadapi lingkungan.

Istilah lingkungan intern ini ada juga yang mengatakan lingkungan mikro ada beberapa penulis membagi ke dalam beberapa faktor .

Sedangkan Gluek berpendapat adalah :

- a. Faktor finansial dan akuntansi.
- b. Faktor pemasaran dan distribusi.
- c. Faktor produksi dan operasi,

d. Faktor personel dan hubungan perburuan.¹⁴

Jelaslah bahwa faktor – faktor seperti dikemukakan diatas perlu dianalisis, dari situlah pembuat strategi akan mampu melihat kelemahan dan kekuatan intern perusahaan yang akhirnya akan menenmtukasn strategi apa yang tepat untuk menghadapi tantangan diluar perusahaan.

II.6.3. Alternatif strategi

Alternatif strategi adalah proses mempertemukan antara kesempatan lingkungan dengan kemampuan perusahaan pada tingkat resiko yang dapat di terima. Banyak alternatif yang ditulis oleh beberapa ahli seperti:

II.6.3.1. Strategi Investasi / General

a. Strategi tumbuh

TABEL 1
Model untuk Strategi Korporat

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		TINGGI	RATA- RATA	RENDAH
DAYA TARIK INDUSTRI	TINGGI	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMEN Turnaround
	SEDANG	4 STABILITY Hati hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMEN Captive Company atau divestment
	RENDAH	7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMEN Bangrut atau likuidasi

¹⁴ R.A Supriyono, Drs. S.U Akuntan. Manajemen Strategi. hal 111, 1998

- i. Growth Strategi yang merupakan pertumbuhan perusahaan.
- ii. Stability Strategi adalah arah strategi yang ditetapkan.
- iii. Retrenchment Strategi usaha memperkecil atau mengurangi usaha

Keterangan :

- a. Konsentrasi melalui integrasi vertikal yaitu strategi untuk mencapai pertumbuhan kombinasi penjualan, asset, profit, dengan cara menurunkan harga atau pengembangan produk
- b. Konsentrasi melalui integrasi horizontal yaitu : kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi lain, meningkatkan jenis produk serta jasa.
- c. Diversifikasi konsentris yaitu : perusahaan berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru karena memiliki pemasaran yang baik.
- d. Diversifikasi konglomerat yaitu : perusahaan melakukan kegiatan bisnis yang tidak berhubungan atau perusahaan melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain.

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses pasar yang lebih luas

b. Strategi Bertahan

Perusahaan berusaha agar unit bisnis yang bersangkutan bertahan pada posisinya, karena peluang/kekuatan tidak memungkinkan untuk pengembangan. Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Strategi Penciutan

Perusahaan, menciutkan/ menutup bisnis mengingat tidak adanya peluang / kekuatan untuk bertahan agar tidak terus menderita rugi.

II.6.3.2. Strategi Pertumbuhan

Strategi dasar untuk unit bisnis telah diambil maka unit bisnis yang bersangkutan dapat memilih beberapa alternatif strategi yaitu :

a. Strategi Penetrasi

Perusahaan dapat tumbuh dengan menjual jasa atau barang yang ada pada pasarnya sekarang dengan cara meningkatkan user, usage, use melalui promo yang agresif dan saluran baru.

b. Ekspansi Produk

Tumbuh melalui pengembangan produk mix, dijual, pada pasarnya sekarang.

c. Ekspansi Pasar

Tumbuh dengan menjual produknya sekarang pada pasar baru melalui ekspansi pasar

d. Diversifikasi

Perusahaan tumbuh melalui produk baru pada pasar yang baru diversifikasi bias dilakukan dengan keterkaitan distribusi atau keterkaitan distribusi atau keterkaitan teknologi atau tanpa keterkaitan sama sekali

e. Integrasi

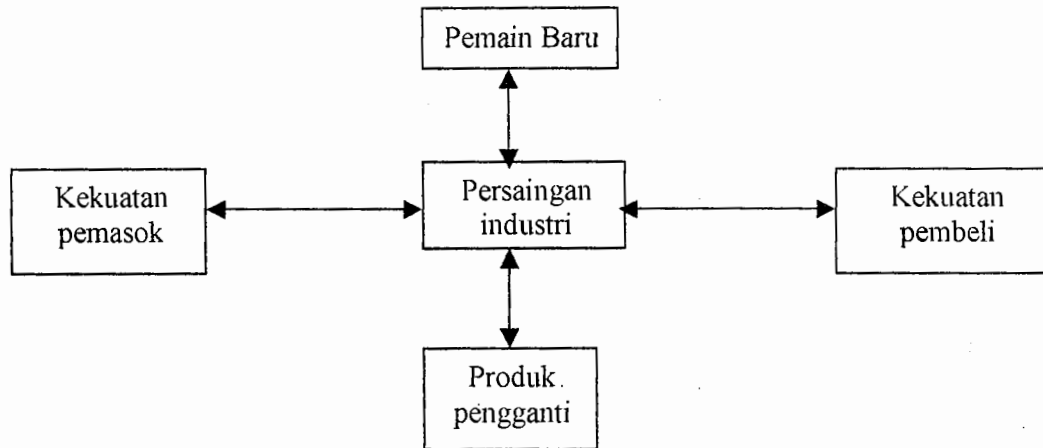
Perusahaan melengkapi unit bisnis kearah hulu, hilir atau horizontal.

II.6.3.3. Strategi bersaing

Ada berapa pendapat tentang strategi bersaing tingkat korporat seperti pendapat Michael E. Porter

GAMBAR 3

Diagram Persaingan Porter



Porter memperkenalkan tiga strategi generik yaitu :

- a. Differentiation yaitu perusahaan bersaing melalui keunggulan nilai yang unik yang berbeda dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing.
- b. Cost Leadership yaitu: meminimalkan biaya operasi secara lebih efisien dari kompetitor sehingga mampu menawarkan harga terendah.
- c. Fokus mengkonsentrasi kepada memenuhi kebutuhan salah satu pasar atau sekelompok konsumen dengan cara lebih baik dari pesaing.

II.6.4. Cara Menimplementasikan Strategi

Implementasi perencanaan menyangkut pelaksanaan dari alternatif strategi yang dipilih, seperti yang dikemukakan oleh sukanto (1986 :109) :

Pengolahan bermacam – macam peralatan organisasi dan manajemen yang mengarahkan, mengendalikan pemanfaatan sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan, dan lain – lain) melalui strategi perusahaan¹⁵.

Implementasi ini berarti menjabarkan strategi perusahaan ke dalam unit tau tingkat fungsional perusahaan.

Adapun penulis menyimpulkan cara mensukseskan implementasi strategi adalah :

- a. Semua manajer bertanggung jawab untuk perumusan dan pelaksanaan manajemen strategik di dalam area yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Praktek – praktek dan sistem – sistem manajemen termasuk fungsi – fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan – harus dimobilisasi untuk mendukung pelaksanaan strategi.
- c. Di antara penyebab terhambatnya pelaksanaan strategi adalah berasal dari hal – hal pokok seperti analisis lingkungan lemah dan kegagalan proses yang sebab awalnya adalah kurangnya partisipasi dalam proses penyusunan rencana.

¹⁵ Sukanto Reksohadiprojo. M. Com. Kebijaksanaan Perusahaan, hal 109 . 1990

II.6.5. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi ini digunakan untuk memonitor bahwa alternatif yang diambil bisa sesuai dengan harapan. Seperti yang dikemukakan oleh Glueck (1964 : 102) :

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen strategi dimana manajer puncak mencoba menjamin bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan

Hasil dari evaluasi dapat mengarahkan kepada perubahan yang akan memperbaiki implementasi keputusan

BAB III

Gambaran Umum Perusahaan

III.1. Diskripsi Perusahaan

III.1.1. Sejarah Perusahaan

TIKI dimulai dengan berdirinya PT CV TITIPAN KILAT yang dahulu dikenal dengan nama CV TITIPAN KILAT didirikan dengan akte notaris Soetrono Prawiroatmodjo no 63 pada tanggal 30 September 1970 di Jakarta, dengan pendiri dan pemegang saham Soeprapto dan Ny. Nuraini Soeprapto. Pada periode tersebut hingga awal tahun 1972 produksi usaha TIKI hanya menjangkau kota Pangkal Pinang, Semarang dan Surabaya dengan jumlah personil dan armada yang sangat terbatas.

Pada tahun 1972 pula dilakukan perubahan manajemen melalui kerja sama pihak ketiga yang terdiri dari Irawan Saputra, Gideon Wiraseputra dan Raphael Rusmadi, yang kemudian turut menjadi pemegang saham dalam kelompok usaha TIKI. Dengan adanya perubahan manajemen dan meningkatnya pertumbuhan ekonomi, kegiatan TIKI berkembang pesat dan secara bertahap mulai dibentuk cabang-cabang utama di ibukota propinsi. Hanya dalam jangka waktu satu setengah tahun TIKI sudah tersebar menjangkau dan melayani seluruh wilayah Indonesia dan mancanegara.

Guna memberikan layanan yang lebih baik, PT CV TITIPAN KILAT di dukung oleh PT TITIPAN KILAT SUPRAPTO sebagai unit

usaha yang menangani barang pindahan, barang kargo baik darat dan laut dalam dan luar negeri, disamping PT.TIKIWISATA yang kegiatannya meliputi pengurusan dokumen perjalanan,tiket dan tur domestik maupun internasional.

Saat ini TIKI dapat dijumpai dilebih dari 240 pusat layanan yang mampu menjangkau daerah tujuan di seluruh wilayah Indonesia dan mancanegara. Dengan dukungan ratusan armada yang andal serta ribuan personil terampil yang tersebar di seluruh nusantara, kini TIKI menjadi pemimpin dalam industri titipan kilat via udara di Indonesia.

Kegiatan TIKI berkembang pesat dan secara bertahap mulai dibentuk cabang-cabang utama di ibukota propinsi. Kelompok usaha Titipan Kilat memiliki strategi "focusing" konsistensi usahanya terhadap bidang titipan kilat selama lebih dari 25 tahun telah membawa perusahaan ini kepada suatu kemajuan yang pesat. Kepercayaan masyarakat kepada TIKI diwujudkan ke dalam suatu sistem kerja yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan. Disamping itu, pembenahan intern perusahaan teruspula dilakukan guna mengantisipasi adanya perubahan sistem perdagangan yang mengarah kepada globalisasi ekonomi dunia.

Saat ini TIKI telah melengkapi kantor pusatnya dengan fasilitas penunjang modern, Dimana sarana tersebut merupakan perlengkapan standard kurir modern yang mempermudah pelanggan untuk berkirin paket atau uang tanpa rasa khawatir.

Dengan pengalaman selama lebih dari 25 tahun TIKI sangat memahami harapan dari pelanggannya yaitu keamanan, kecepatan, ketepatan waktu, kemudahan dan tanggung jawab dalam menangani setiap pengiriman. Dilandasi Filosofi untuk menjadi yang terbaik, TIKI telah siap menghadapi tantangan - tantangan dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada di Indonesia maupun di pasar dunia.

Dengan menerapkan azas-azas manajemen profesional serta didukung oleh karyawan yang bermotivasi dan berdedikasi tinggi kami akan merealisasikan arti yang terkandung di dalam motto kami "**Hanya satu Titipan Kilat**".

Dengan pengalaman lebih dari 25 tahun, TIKI sangat memahami harapan dari pelanggannya, yaitu : keamanan, kecepatan, ketepatan waktu, kemudahan dan tanggung jawab dalam setiap menangani pengiriman.

III.1.2. FILOSOFI TIKI

Misi TIKI adalah turut mensukseskan kegiatan usaha pelanggan dengan menghemat waktu, biaya, serta meningkatkan kinerja usaha mereka melalui layanan jasa titipan yang cepat, aman, dan bertanggung jawab. Sasaran kami untuk menjadi yang terbaik dalam jasa titipan tercermin pada sistem manajemen profesional baru TIKI, maupun pada azas-azas yang melandasi filosofi TIKI, yaitu:

Kualitas sumber daya manusia merupakan kunci sukses dalam menjalankan usaha. Sistem desentralisasi manajemen, pendelegasian

wewenang dan tanggung jawab kepada tingkat bawah akan membawa hasil positif dalam mencapai tujuan perusahaan. Pertumbuhan perusahaan berkaitan dengan bentuk layanan yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan.

Penggunaan teknologi modern dan komputerisasi merupakan syarat mutlak dalam menjalankan roda usaha. Kepuasan para pelanggan, karyawan, mitra usaha, pemerintah, masyarakat dan pemegang saham sangat diutamakan. Sumber daya manusia berkualitas, Manajemen partisipatif, aktif dan positif, Orientasi kepada kebutuhan pelanggan. Penggunaan teknologi modern dan komputerisasi. Kepuasan para pelanggan, karyawan, mitra usaha, pemerintah, masyarakat dan pemegang saham.

III.1.3. JARINGAN DAN ARMADA

TIKI memiliki ratusan armada kendaraan yang tersebar di seluruh nusantara dan mancanegara dengan personil yang berpengalaman. Dengan reputasi TIKI selama lebih dari 25 tahun ribuan armada pesawat yang menjadi mitra TIKI siap mengantarkan paket kiriman Anda ke seluruh nusantara dan mancanegara.

- Garuda Indonesia
- Merpati
- Sempati
- Cathay Pacific
- Pelita

- Mandala
- Bouraqs
- Singapore Airlines
- Emirates
- JAL
- Thai Airlines
- Hercules Charter
- British Airways
- MAS
- Kuwait Air
- Royal Brunei dll.

TIKI menggunakan berbagai pilihan armada pesawat yang berbeda dengan pertimbangan bahwa paket kiriman Anda tetap berangkat dan tiba dengan cepat. Dengan banyaknya pilihan penerbangan setiap hari, tentu paket kiriman akan tetap berangkat sesuai jadwal tanpa ada kekhawatiran keterlambatan pada satu penerbangan.

Jaringan TIKI yang sangat luas di seluruh nusantara dan manca negara sangat memudahkan Anda dalam mengatasi masalah pengiriman paket/dokumen, karena Anda cukup berurusan dengan TIKI yang profesional dalam mengatasi kebutuhan pengiriman paket Anda.

Dengan reputasi lebih dari 25 tahun, ribuan armada pesawat mitra usaha TIKI siap mengantarkan paket kiriman ke seluruh Nusantara dan mancanegara. TIKI didukung oleh personil yang sangat profesional, loyal

dan berdedikasi tinggi. Lebih dari 75% personil TIKI telah mencurahkan tenaga dan pikirannya selama puluhan tahun. Kesetiaan inilah yang menjadikan kemampuan TIKI tidak diragukan lagi dalam menangani paket kiriman Anda. Melalui pelatihan dan pengembangan personil, TIKI tetap memberikan pelayanan terbaik.

III.1.4. UNIT-UNIT USAHA TIKI

A. TITIPAN KILAT FORWARDING

PT TITIPAN KILAT SOEPRAPTO atau PT TKS beroperasi sejak Juni 1980. Unit usaha ini menangani segala macam barang pindahan dan barang kargo melalui darat dan laut kedalam dan luar negeri , serta konsultasi pengiriman barang-barang yang tergolong berbahaya, pengepakan barang kiriman yang sesuai standard ketentuan penerbangan yang berlaku, dan penanganan barang kiriman di Bandara Soekarno-Hatta Jakarta.

B. TIKI INTERNASIONAL

PT. CV TITIPAN KILAT melalui divisi TIKI internasional telah sukses selama kurun waktu 15 tahun melayani pengiriman dokumen dan paket ke luar negeri. Dengan pengalaman selama 26 tahun melayani pengiriman domestik TIKI telah menjadi pemimpin dalam industri jasa titipan swasta di Indonesia. TIKI akan memberikan keuntungan kepada pelanggan bukan hanya pengriman tepat waktu akan tetapi keamanan kiriman yang selalu

terjamin .Akhirnya kami percaya bahwa kami dapat memberikan jaminan yang lebih baik .

Melalui kerjasama dengan Network International Courier PTE LTD (Singapore), Layanan TIKI Internasional kami meliputi:

Ekspor: Pengiriman kilat untuk dokumen dan paket ke mancanegara.

Impor : Penanganan bea dan cukai terhadap barang impor .

Jasa lain-lain.

PT TIKI International juga memberi perlindungan asuransi terhadap barang kiriman. Bila tidak diasuransikan penggantian klaim hanya sebesar \$100per resi. Dapatkan keterangan lebih lanjut pada petugas.

Lamanya waktu pengiriman :

1 hari, untuk Singapore, Bangkok, Kuala Lumpur.

2 hari, Hongkong, Taipei, Seoul, Bombay, Manila,

Sydney,London, Paris,Amsterdam, dll.

C. TIKI WISATA

Layanan PT.TIKI WISATA meliputi kegiatan sebagai berikut:

- Pemesanan Tiket
- Dokumen perjalanan
- Tour ke Dalam dan Luar negeri
- Reservasi hotel
- Limousine Service
- Pertemuan dan Pameran

- Penjemputan di Bandara, dll
- On Board Courier Services

III.2. Lokasi Perusahaan

PT. TIKI yang berpusat di Jakarta sangat strategis baik ditinjau dari sudut lokal yaitu Jakarta dan sekitarnya begitu juga nasional. Karena dengan Jakarta sebagai basis transit barang – barang yang berasal dari timur dengan tujuan barat. Di Jakarta pula dapat menentukan pembangian jadwal semua pemberangkatan barang melalui pesawat udara untuk dalam dan luar negeri.

Dalam hal ini kantor pusat PT. TIKI adalah jl. Raden saleh R.aya No. 2 Jakarta. Akan tetapi penulis dalam hal ini mengambil data perusahaan melalui kantor di daerah Yogyakarta di jl. Mantri gawen lor no 12 Yogyakarta untuk kanfirmasi ke kantor pusat.

III.3. Misi, Visi dan Aksi Perusahaan

Dalam menjalankan usahanya PT TIKI memiliki banyak kesamaan dengan perusahaan yang sejenis sehingga produk yang ditawarkan kadang konsumen menjadi bingung apa perbedaan yang dimiliki oleh PT TIKI . Untuk itu perusahaan membuat tuntunan karyawan dan merupakan sebuah komitmen perusahaan bagi pelanggan. Untuk itu maka PT TIKI memiliki :

a. Misi perusahaan yaitu :

“ Bekerja giat penuh keyakinan, disiplin dan jujur untuk menjadi yang terbaik dalam layanan jasa titipan yang mampu memenuhi keinginan pelanggan. ”

b. Visi perusahaan

“ Menjadi yang terdepan didalam layanan jasa titipan yang memuaskan pelanggan , karyawan, pemegang saham dan masyarakat umum “

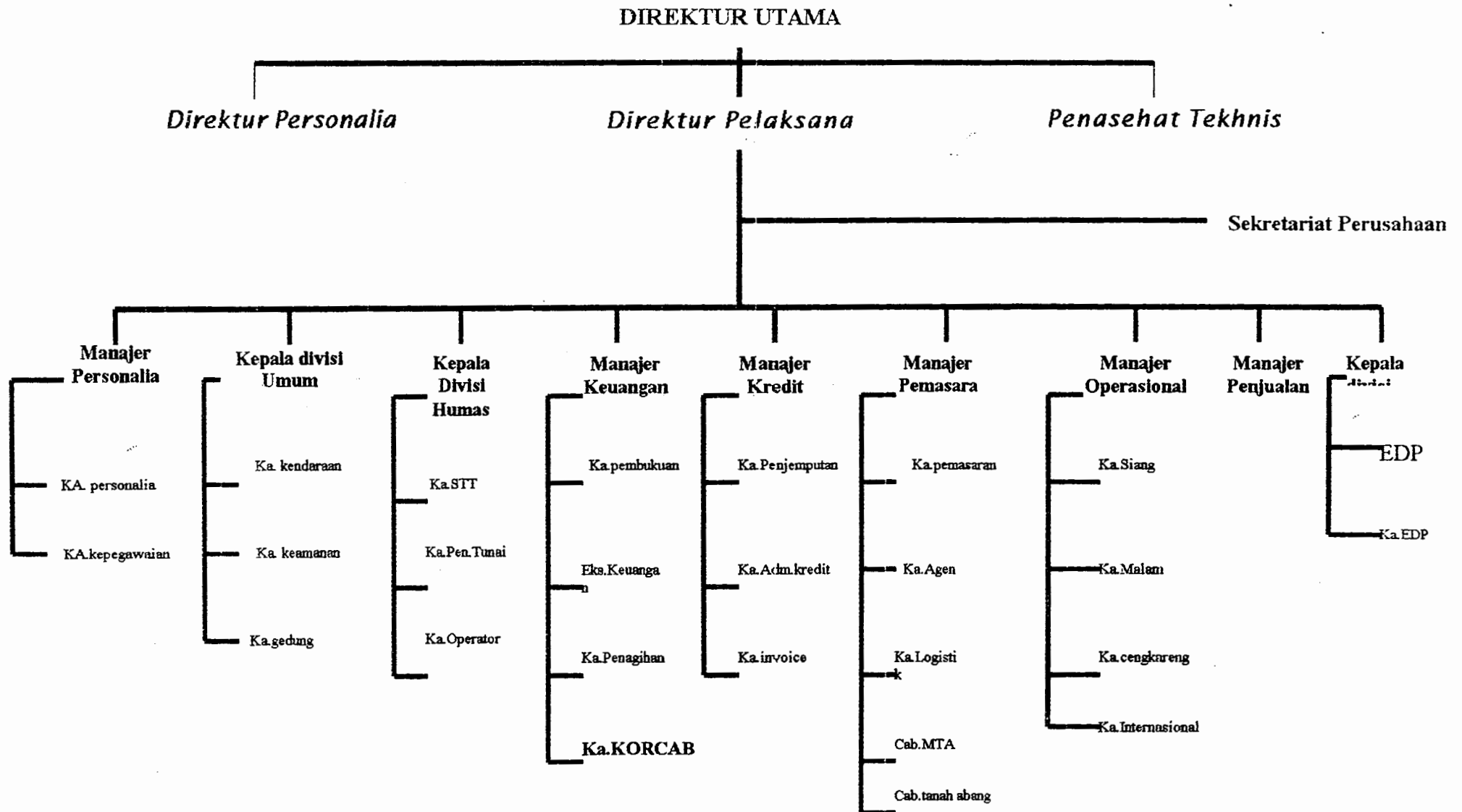
c. Aksi perusahaan

1. Adanya kegiatan yang terdepan didalam layanan jasa titipan yang memuaskan pelanggan, karyawan, pemegang saham dan masyarakat umum.
2. Meletakkan kepentingan pelanggan diatas segala – galanya .
3. Penggunaan teknologi yang terintegrasi.
4. Manajemen yang partisipasi dan aktif (tidak otoriter)
5. Peningkatan kesejahteraan kepada para relasi usaha, termasuk didalamnya para karyawan perusahaan dan masyarakat umum.

III.3. Struktur Organisasi

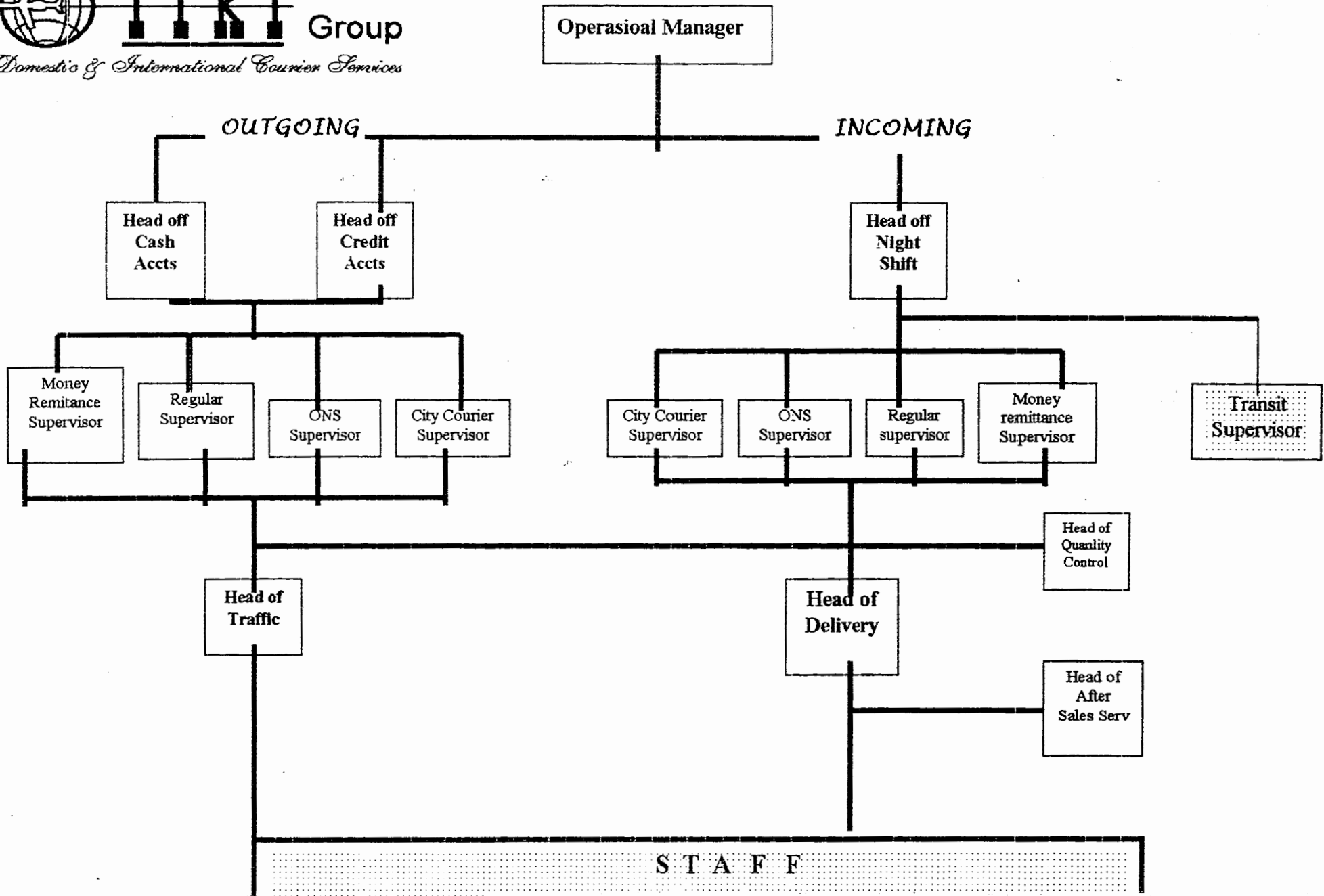
Struktur organisasi adalah gambaran secara sistimatis tentang hubungan kerja sama orang – orang atau lembaga dalam suatu organisasi khususnya PT TIKI dalam rangka usaha mencapai suatu tujuan.

Bentuk Struktur PT TIKI adalah struktur organisasi divisional . Dimana setiap kegiatan melaksanakan fungsinya masing – masing.





TIKI'S OPERASIONAL STRUCTURE



Job description dari struktur organisasi diatas adalah sebagai berikut :

1. Fungsi dan tugas team secara umum

- Menentukan arah dan perkembangan perusahaan
- Membuat kebijaksanaan yang bersifat nasional
- Mengadakan kumjungan ke kantor cabang
- Memberikan pengarahan teknis dan manajemen kepada cabang
- Mengadakan studi atau analisis dalam hal pelayanan, operasional ,
dsb.

2. Fungsi dan tugas Team secara khusus

Direktur Utama

Tugas Utama :

Membuat keputusan akhir dari suatu kebijakan

Membawahi :

a. Direktur Personalia

Tugas utama :

Memutuskan hal yang berkaitan dengan kepegawaian

b. Penasehat Tehnis

Tugas utama :

Memberikan kontrol terhadap jalannya operasinal perusahaan

c. Direktur Pelaksana

Tugas Utama :

- Membuat semua kebijaksanaan yang berkaitan dengan hal
operasional perusahaan

- Sebagai koordinator TEAM manajemen
- Memberikan masukan bagi segala rencana perusahaan
- Bertindak sebagai direktur harian

Membawahi :

a. Sekreariat Perusahaan

Tugas utama :

- Mengkoordinasi kegiatan kesekretariatan
- Melaksanakan kegiatan surat menyurat, agenda, arsip, reproduksi, telek, kawat dan telepon
- Mengatur rapat kerja perusahaan
- Membantu dan mengusahakan kelancaran kerja kepala operasional
- Melaksanakan tugas lain yang ditugaskan direktur pelaksana

b. Manajer Personalia

Tugas Utama :

- Membuat kebijakan dalam pengembangan SDM
- Meningkatkan mutu SDM
- Menyusun program kesejahteraan karyawan
- Menyusun program peningkatan produktifitas melalui merit system
- Membina hubungan karyawan

c. Kepala Divisi Umum

Tugas Utama :

- Menyusun program Customer service
- Menangani masalah keluhan dan masukan dari pelanggan
- Penanganan masalah kebutuhan rumah tangga perusahaan
- Koordinator TIKI Newsletter

d. Kepala Divisi Humas

Tugas Utama :

- Penyusunan logistik barang masuk dan keluar
- Mutasi barang keluar
- Pemenuhan dan pengadaan barang logistik perusahaan
- Pengembalian dan penerimaan STT dan SMU
- Membalas surat menyurat yang berhubungan dengan perusahaan.

e. Manajer Keuangan

Tugas Utama :

- Penanganan masalah akuntansi perusahaan
- Menyusun dan menetapkan tarif
- Mengadakan pembinaan teknis mengenai akuntansi perusahaan
- Pengawasan tagihan

- Penanganan uang masuk
- Membuat aturan mengenai LM (laporan Mingguan) /
BT (Bulanan dan tahunan)

f. Manajer Kredit

Tugas Utama :

- Menangani pelanggan kredit
- Memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan kredit meliputi :
 - penjemputan barang
 - administrasi kredit dan POD (Proof of Delivery)
 - pelayanan customer service 24 jam

g. Manajer Pemasaran

Tugas Utama :

- Mempersiapkan program promosi
- Menggali potensi perusahaan
- Penagani pengembangan teknologi informatika
- Pengawasan terhadap jalannya promosi
- Pengawasan terhadap control volume penjualan
- Menjajaki pasar

h. Manajer Operasional

Tugas Utama

- Mengawasi barang masuk dan keluar

- Menjawab semua pertanyaan mengenai masalah jalannya barang baik keluar dan masuk
- Membuat kebijaksanaan operasional
- Pengantisipasi pengembangan sistem operasional modern
- Pengembangan wilayah antar

i. Manajer operasional

Tugas utama :

- Merencanakan dan melaksanakan penjualan agar diperoleh tingkat maksimal
- Pengembangan dan pengendalian penjualan, sehingga sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan

j. Kepala Divisi EDP

Tugas utama

- Pelayanan packing dan penjemputan barang dari konsumen

BAB IV

ANALISA DATA DAN INTERPRESTASI

Melihat kondisi perusahaan yang dapat dikatakan dalam keadaan yang sedang berkembang maka perlu diadakan pembenahan untuk menentukan strategi yang dipilih dapat dilihat dari analisa data yang diperoleh dari perusahaan. Analisa ini dipergunakan sebagai alat perencanaan strategi periode berikutnya sehingga tujuan perusahaan untuk merumuskan keseimbangan keuntungan dan memuaskan konsumen dapat dicapai oleh perusahaan.

IV.1 Kondisi Lingkungan Ekstern Perusahaan

Lingkungan ekstern perusahaan atau luar perusahaan yang mempengaruhi keadaan perusahaan¹ diantaranya yaitu :

IV.1.1. Lingkungan Ekonomi

Secara umum dapat dikatakan bahwa perekonomian saat ini adalah kurang stabil dimana :

- a. Perekonomian membaik -4 % menjadi 1 sampai dengan 0 %
- b. Penghapusan monopoli dan oligopoli
- c. Semakin banyak produk pengganti atau pesaing
- d. Kegiatan pariwisata, hiburan dan belanja makin marak
- e. Urbanisasi dari pedesaan terus bertambah
- f. Muncul kota – kota satelit baru

¹ Team Manajemen PT.TIKI, Hasil Rapim VII, hal 4, Ciloto, 1999

- g. Makin banyak middleclass family
- h. Makin banyak profesional baru
- i. Pengangguran meningkat pesat
- j. Mobilitas masyarakat makin tinggi

IV.1 2. Lingkungan Teknologi

- a. Teknologi informatika dan telekomunikasi
 - Internet merata
 - Telpon atau teleconference
 - Electronik data interchange
- b. Teknologi dan prasarana tranfortasi
 - Cargo aircaff bertambah, begitu pula dengan bandar udara
 - Lintas Sumatra dan Jawa semakin baik
 - Bandara dan pelabuhan semain bertambah dan meningkat kapasitasnya.
 - Armada laut dan udara terus meningkat.
 - Dibukanya jalur baru dalam tranfortasi darat, laut dan udara.
- c. Teknologi perposan
 - Laser Sencoring, scanner, barcoding.
 - Sorting machine dan labeling machine.
 - Wrapping, packing (bungkusan, kemasan)

IV.1 3. Lingkungan sosial dan budaya

- a. Wajib belajar 9 tahun menghapus buta huruf dan semakin banyak masyarakat berpendidikan tinggi
- b. Meningkatkan pendapatan dan makin tinggi konsumsi.
- c. Perubahan budaya dan selera.
- d. Masyarakat lebih menuntut dan vocal.
- e. Perubahan pola pikir.
- f. Ingin lebih dihormati hak asasinya.
- g. Muncul persamaan hak wanita dan pria.
- h. Banyak wanita bekerja.
- i. Semakin sedikit waktu tersedia.
- j. Banyak muncul e-commerce multilevel dan sebagainya.

IV.1 4. Lingkungan Politik

- a. Bertambahnya anggota ASEAN.
- b. Globalisasi perdagangan.
- c. Suksesi kepemimpinan nasional.
- d. Stabilitas politik yang cenderung membaik.
- e. Regional dan internasional trading blok semakin marak.
- f. Kepastian hukum yang makin baik.
- g. UU no 6 tahun 1994 tentang pos
- h. Keputusan Dirjen 138/1993 tentang tata cara operasi penerbitan bidang postel.

- i. Keputusan Dirjen no. 08/ 91 tentang taa cara pelaksanaan perusahaan jasa titipan.
- j. Keputusan menteri no. 38/PT.102/MPPT – 94 tentang perusahaan titipan.
- k. Peran departemen perhubungan menggantikan Deparpostel

IV.2 Kondisi lingkungan Intern

Lingkungan intern perusahaan merupakan kondisi di sekitar dalam perusahaan yang terlibat langsung dengan kinerja perusahaan dan kebijaksanaan perusahaan adapun faktor – faktor² tersebut adalah :

IV.2.1. Pemasaran

- a. Periklanan dan adverting yang dilaksanakan sudah dilakukan secara baik.
- b. Pengembangan promosi dilakukan terus – menerus sehingga konsumen dapat mengetahui produk – roduk yang ditawarkan perusahaan.
- c. Pembuatan *TIKI NEW LETTER* yang memungkinkan akan dibaca oleh lingkungan luar perusahaan. Dan komunikasi antar cabang dapat diketahui semua publik yang membutuhkan.
- d. Relationship dimana PT TIKI mempercayai dengan pembinaan hubungan kepada pelanggan yang sudah ada akan 5 kali lebih

² Ibit, hal 7

mudah dibandingkan mendapatkan pelanggan baru, dan pembinaan hubungan kepada pelanggan yang sudah ada adalah 10 kali lebih mudah dari mendapatkan pelanggan yang pernah kita kecewakan.

IV.2.2. Personalia

PT TIKI memiliki banyak pegawai diseluruh Indonesia yang kadang diantaranya dianggap tidak produktif dan bila dipertahankan maka perusahaan akan mengalami kerugian untuk itu maka PT TIKI melakukan beberapa langkah yaitu :

- a. Peningkatan Mutu SDM yang mampu bersaing di era globalisas malalui :
 - Selektif dalam merekrut karyawan baru
 - Pelatihan dan promosi jabatan.
- b. Meningkatkan kesejahteraan para karyawan malalui :
 - Pemberian upah / gaji tidak kurang dari UMR.
 - Mengikutsertakan karyawan dalam program ASKES dan Jaminan hari tua.
- c. Melakukan standarisasi dan penyeragaman pelayanan dan penampilan meliputi :
 - Pemakaian Istilah seperti : cabang kirim, cabang tujuan dan lain sebagainya

- Penampilan (pakaian kerja, counter dan lainnya) dimana PT. TIKI untuk setiap cabangnya dapat mengajuykan semua kebutuhan rumah tangganya ke TIKI pusat.
- Penyeragaman pelayanan. Seperti : penerimaan barang, pendaftaran, pemberangkatan.

IV.2.3. Operasi

- a. Standar operasional sejak berubahnya badan hukum PT TIKI dari CV menjadi PT maka PT. TIKI seluruh wilayah melakukan kesepakatan yaitu :
 - Cabang utama bertanggung jawab penuh atas pembukaan sub cabang, dan seluruh permasalahan yang timbul pada sub cabang di wilayahnya sam[ai mengakibatkan adanya penutupan pada sub cabang tersebut tersebut. Cabang utama terkait harus mengcover segala permasalahan / pelaksanaan pengantaran ke sub cabang tersebut.
 - Tidak boleh buka - tutup sub cabang dalam kurung waktu yang relatif terlalu pendek.
 - Keseragaman atribut perusahaan seluruh Indonesia.
 - Pengembalian POD (Prof Of Delivery) / konfirmasi status kiriman paling lambat 2 hari setelah kedatangan , kecuali pada cabang tertentu yang melalui pelabuhan transito.
 - Standar pengisian BTTTB (bukti tanda terima titipan barang) dan BTTTU (bukti tanda terima titipan uang)

- Beban pinalti kepada TIKI pusat maupun Cabang apabila tidak melaksanakan standar operasional secara utuh dan menyeluruh atas setiap kerugian yang timbul.
- b. pengembangan wilayah antar
 - Sesuai dengan SPK (kesepakatan Perjanjian Keagenan) bahwa hak otonomi daerah sub cabang dapat dialihkan ke cabang utama yang lain engan persetujuan kantor pusat jakarta
 - Peningkatan sub cabang menjadi cabang utama
 - Biaya transit dan biaya penerus sebesar Rp. 100 diatas SMU (surat muatan udara)
 - Pengembangan wilayah antar tidak berdasarkan letak geografis tertentu
 - Penetapan tarif harus serendah mungkin

IV.3. Analisa Rasio

Untuk melihat kondisi keuangan penulis menggunakan analisa rasio yang diolah berdasarkan neraca dan laporan rugi laba perusahaan pada tiga tahun tarakhir. Anaisa ini digunakan untuk mengetahui keunggulan intern perusahaan dibidang keuangan.

IV.3.1. Rasio likuiditas

$$\text{a. Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100 \%$$

$$\text{CR Tahun 1997} = \frac{3.124.303}{2.176.688} \times 100\%$$

$$= 115,00 \%$$

$$\text{CR Tahun 1998} = \frac{4.233.249}{1.593.414} \times 100 \%$$

$$= 265,67 \%$$

$$\text{CR Tahun 1999} = \frac{6.741.703}{2.637.135} \times 100 \%$$

$$= 255,64 \%$$

$$\text{b. Cash Ratio} = \frac{\text{Kas + Efek}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Cash Ratio Th. 1997} = \frac{174.600 + 678.200}{2.716.688} \times 100 \%$$

$$= \frac{852.800}{2.716.688} \times 100 \%$$

$$= 31,39 \%$$

$$\text{Cash Ratio Th. 1998} = \frac{209.100 + 873.000}{1.593.414} \times 100 \%$$

$$= \frac{1.082.100}{1.593.414} \times 100 \%$$

$$= 67,91 \%$$

$$349.578 + 1.544.865$$

$$\begin{aligned} \text{Cash Ratio Th. 1999} &= \frac{\quad}{2.637.135} \times 100 \% \\ &= \frac{1.887.443}{2.636.891} \times 100 \% \\ &= 71,58 \% \end{aligned}$$

$$\text{c. Working Capital To Total Asset Ratio} = \frac{\text{Akt. Lancar} - \text{Hutang lancar}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned} \text{WCTA Tahun 1997} &= \frac{3.124.303 - 2.716.688}{14.077.635} \times 100 \% \\ &= 2,89 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{WCTA Tahun 1998} &= \frac{4.233.249 - 1.593.414}{16.930.850} \times 100 \% \\ &= 15,59 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{WCTA Tahun 1999} &= \frac{6.341.703 - 2.636.891}{21.552.985} \times 100 \% \\ &= 17,18 \% \end{aligned}$$

IV.3.2 Rasio Leverage

$$\text{a. Total Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

$$\text{TDE Tahun 1997} = \frac{3.357.895}{\quad} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned}
 & 6.000.000 \\
 & = 55,97 \% \\
 \text{TDE Tahun 1998} & = \frac{7.010.760}{6.000.000} \times 100 \% \\
 & = 116,85 \% \\
 \text{TDE Tahun 1999} & = \frac{5.671.000}{6.000.000} \times 100 \% \\
 & = 94,52 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{b. Total Debt to Total Asset Ratio} & = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \\
 \text{TDTA Tahun 1997} & = \frac{3.357.895}{14.057.635} \times 100 \% \\
 & = 23,88 \% \\
 \text{TDTA Tahun 1998} & = \frac{7.010.760}{16.930.850} \times 100 \% \\
 & = 41,41 \% \\
 \text{TDTA Tahun 1999} & = \frac{5.671.000}{21.552.985} \times 100 \% \\
 & = 26,31 \%
 \end{aligned}$$

IV.3.3 Rasio Rentabilitas

$$\text{a. Rate Of Return on Total Assets} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

$$\text{ROA Tahun 1997} = \frac{1.870.260,11}{14.057.635} \times 100 \%$$

$$= 13,30 \%$$

$$\text{ROA Tahun 1998} = \frac{2.013.410,95}{16.930.850} \times 100 \%$$

$$= 13,83 \%$$

$$\text{ROA Tahun 1999} = \frac{1.183.760,13}{21.552.985} \times 100 \%$$

$$= 5,49 \%$$

$$\text{b. Rate of Return on Equity} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

$$\text{ROE Tahun 1997} = \frac{1.870.260,11}{6.000.000} \times 100 \%$$

$$= 31,17 \%$$

$$\text{ROE Tahun 1998} = \frac{2.013.410,95}{6.000.000} \times 100 \%$$

$$= 33,56 \%$$

$$\begin{aligned} \text{ROE Tahun 1999} &= \frac{1.183.760,13}{6.000.000} \times 100 \% \\ &= 19,73 \% \end{aligned}$$

TABEL 2

Hasil Analisa Rasio

Tahun 1997 sampai 1999

KETERANGAN	1997	1998	1999
1. Rasio Likuiditas			
a. Current Ratio	115,0 %	265,7 %	255,6 %
b. Cash Ratio	31,39 %	67,91 %	71,58 %
c. Working Ratio	2,89 %	15,59 %	17,18 %
2. Rasio Leverage			
a. Total Dept to Equity Ratio	55,97 %	116,85 %	94,52 %
b. Total Dept to Assets Ratio	23,88 %	41,41 %	26,31 %
3. Rasio Rentalibilitas			
a. Rate of Return On Total Assets	13,30 %	13,83 %	5,49 %
b. Rate of Return On Total Equity	31,17 %	33,56 %	19,73 %

Dari hasil analisa ratio yang telah dilakukan oleh perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Rasio likuiditas

- Current Ratio

dari tabel tampak Current Ratio perusahaan tahun 1997 : 115, 00% , tahun 1998 : 265, 67 % , tahun 1999 : 254,62 %

hal ini membuktikan bahwa perusahaan tiap tahunnya makin tinggi kemampuannya dalam melunasi hutang jangka pendeknya.

- Cash Ratio

Dari tabel dapat dilihat tahun 1997 : 31,39 %, tahun 1998 : 67,91 %, tahun 1999 : 71,58 %

Dari ini terlihat bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang meningkat untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan kas yang tersedia dalam perusahaan dan efek yang dapat segera di uangkan

- Working Ratio

Dari tabel terlihat tahun 1997 : 2,89 %, tahun 1998 : 15,59 %, tahun 1999 : 17,18 % .

Hal ini menunjukkan likuiditas perusahaan sudah cukup baik berada diatas rata – rata per tahunnya.

2. Rasio Leverage

- Total Dept to Equity Ratio

Total Debt to Equity Ratio menunjukkan tingkat aktivitas perusahaan sudah baik walaupun terjadi penurunan mulai dari tahun 1997 : 55,97 % ke tahun 1998 : 116,85 %, tetapi pada tahun 1999 terjadi peningkatan kembali menjadi 94,52 %.

- Total Dept to Asset Ratio

Angka – angka ini menunjukkan jumlah modal perusahaan masih berada diatas jumlah hutang, sehingga kegiatan perusahaan dapat dikatakan dalam taraf yang aman yaitu tahun 1997 : 23,88 %, tahun 1998 : 41,41 %, tahun 1999 : 26,31 %

3. Rasio rentabilitas

- Rate of Return on Total Assets

Dilihat dari tingkat rentabilitas, perusahaan sudah cukup baik, dimana terjadi peningkatan pada tahun 1997 : 13,30 % dari tahun 1998 : 13,83 % meskipun tahun 1999 sebesar 5,49 %.

- Rate of Return on Equity

angka – angka ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atas modal kerja yang digunakan yaitu pada tahun 1997 : 31,17 %, tahun 1998 : 33,56 %, tahun 1999 : 19,73 %.

IV.4. Analisa Dengan Menggunakan SWOT

Berdasarkan kondisi lingkungan ekstern dan lingkungan intern perusahaan maka analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat untuk mengantisipasi posisi perusahaan ditengah persaingan adalah :

IV.4.1. Strength / kekuatan / daya jual yang dimiliki TIKI

- a. Kepercayaan
- b. Kebiasaan / tradisis turun menurun
- c. Jaringan dan pelayanan
- d. Berpengalaman 30 tahun
- e. Tidak bertele – tele dalam penanganan klaim
- f. Hubungan baik dengan pelanggan
- g. Tepat waktu
- h. Aman

- i. Diskon yang tinggi
- j. Reputasi
- k. Ragam layanan
- l. Nama besar TIKI
- m. Sering muncul Di Teve
- n. TIKI perusahaan pribumi
- o. Harga terjangkau
- p. Promosi
- q. Salah satu pioner dalam industri jasa titipan

IV.4.2. Weaknesses / kelemahan perusahaan

- a. Belum tercapai keseragamam di seluruh Indonesia
- b. POD (prof of delivery) masih sering terlambat
- c. Sumber daya manusia yang tidak terlatih
- d. Hubungan komunikasi Via telepon di TIKI kantor pusat sering sangat sulit
- e. Kiriman sering nyasar
- f. Sering salah antar karena nama kota yang sama
- g. Berat kiriman sering kurang khususnya untuk tujuan Jayapura
- h. Kantor pusat tidak bisa mengerjakan kiriman – kiriman besar

- i. Merasa dirugikan nama TIKI dipakai TIKI JNE (jalur Nugraha Eka kurir)
- j. Kiriman kediri nyasar ke kendari
- k. Pembungkus tidak standar dengan penerbangan
- l. Packing peti tidak baik
- m. Kiriman regular sring terlambat
- n. Pelaksanaan penepelan label tidak konsisten
- o. Kiriman antara jakarta ke palangkaraya tidak bisa langsung
- p. Balik papan bontang tidak bisa satu hari dalam kiriman ONS (over night service)
- q. Kemacetan pelabuhan transito
- r. Keberadanan TIKI daerah pelososk tidak di ketahui
- s. Sering buka tutup sub cabang
- t. Penentuan biaya penerus (BP) yang tidak ada dasarnya
- u. Seringnya catama (cabang utama) melakukan poengiriman melalui ekpedisi lain
- v. Informasi yang diterima oleh cabang dari kantor pusat sering salah khususnya bagian – bagian operasi
- w. Penulisan alamat tujuan kurang lengkap

IV.4.3. Opportunity / peluang yang dapat diambil

- a. Penjualan langsung kepada wakil – wakil PEMDA
- b. Adanya otonomi daerah

- c. Pengiriman uang bisa dilakukan dengan cepat dengan adanya internet
- d. kerja sama timbal balik antara pusat dengan cabang dalam hal penjualan
- e. TIKI melakukan pengantaran Via darat khususnya untuk tujuan pulau Jawa
- f. TIKI Wisata sebagai salah satu sumber alternatif untuk penunjang perkembangan TIKI

IV.4.4. Threat / ancaman yang dihadapi perusahaan

- a. Keadaan dan kondisi keamanan di tanah air seperti :Banda Aceh, Ambon, dll
- b. Keamanan di bandara yang masih banyak tikus
- c. Banyak bermunculan kurir asing yang masuk indonesia
- d. Ancaman dari TIKI JNE (Jalur nugraha Eka Kurir)
- e. Kemunduran dalam pelayanan ONS (Over Night Service)
- f. persaingan tarif yang semakin tajam
- g. PT. Pos menjual harga lebih murah
- h. EMKU (Ekspedisi Muatan Kapal Udara)
- i. Perusahaan Travel kerena menjual paket sesuai dengan SMU (Surat Muatan Udara) begitu pula perusahaan bis
- j. Perkembangan ekspedisi darat³

³ Ibit, hal 11

IV.5. Analisis Faktor Eksternal

Untuk mengetahui bahwa perusahaan memiliki peluang serta menanggapi ancaman maka disusun berdasarkan seberapa besar tingkat pengaruhnya terhadap perusahaan yaitu :

TABEL 3
MATRIK EFAS

FAKTOR STRATEGIS	BOBOT	RATING	SKOR
EKSTERNAL			
PELUANG :			
❖ Kemajuan teknologi pengiriman	0,15	4	0,6
❖ Kemajuan kebudayaan dan pola pikir masyarakat	0,2	4	0,8
❖ Jalur tranfortasi yang lancar	0,1	3	0,3
❖ Otonomi daerah	0,15	3	0,45
❖ Pembentukan wilayah wilayah baru di tanah air	0,03	3	0,09
ANCAMAN :			
❖ Keadaan daerah yang kurang aman	0,05	2	0,1
❖ Penjagaan Bandara yang kurang	0,02	2	0,04
❖ Muncul pesaing baru dari perusahaan luar dan dalam negeri	0,1	1	0,1
❖ Persaingan harga yang ketat	0,1	1	0,1
❖ Peraturan pemerintah terutama tentang PT. POS Indonesia	0,05	2	0,1
❖ Angkutan penumpang menambah layanan titipan paket	0,05	2	0,1
TOTAL	1,0		2,78

Keterangan :

- Pemberian bobot mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
- Rating diberikan berdasarkan tingkat pengaruh faktor tersebut terhadap perusahaan yaitu :

4 = sangat baik

3 = diatas rata – rata

2 = rata – rata

1 = dibawah rata – rata

keadaan diatas diambil berdasarkan analisa lingkungan eksternal yang diurutkan berdasarkan keadaan yaitu :

a. Faktor Ekonomi

Peluang = Bobot (0,1), Ranking 4 dikarenakan :

- Kenaikan pendapatan masyarakat
- Daya beli masyarakat meningkat

Ancaman = Bobot (0,15), Rangkaian 1,2dikarenakan:

- Semakin banyak pilihan dari jasa pengganti yang menawarkan fasilitas yang lebih dari perusahaan pesaing.
- Armada angkutan menambah fasilitas layanan kepada konsumen tidak hanya penumpang melainkan barang atau paket

b. Faktor Teknologi

Peluang = Bobot (0,3), Rangkaing 4,3 dikarenakan

- Kemajuan teknologi secara langsung mempengaruhi sektor kehidupan manusia untuk melakukan hal rumit menjadi sederhana.
- Teknologi dan prasarana tranfortasi yang semakin baik.

Ancaman = Bobot (0,07), Rangkaing 1 dan 2 karena

- Teknologi meningkat dengan pesat sehingga jasa dan fasilitas yang ditawarkan perusahaan akan cepat sekali usang.
- Bandara dan pelabuhan semakin meningkat kapasitasnya sehingga kontrol keamanan kurang terjamin.

c. Faktor Sosial dan Budaya

Peluang = Bobot (0,1), Rangkaing 4 dikarenakan

- meningkatnya pola pikir masyarakat
- perubahan kebudayaan masyarakat yang menuntut sedikit waktu dengan hasil yang maksimal.

Ancaman = Bobot (0,05), Rangkaing 1 dikarenakan

- masyarakat berpikir kritis dan menuntut jasa atau produk yang murah akan tetapi dengan fasilitas yang lebih

d. Faktor Politik

Peluang = Bobot (0,13), Rangkaing 3 dikarenakan

- Kepastian hukum yang makin baik ditengah air terutama delegasi wewenang ke daerah

- kemungkinan pembentukan wilayah baru oleh pemerintah sehingga perusahaan dapat menambah wilayah operasi perusahaan.

Ancaman = Bobot (0,1), Rangkaian 2 dikarenakan

- pemerintah mengeluarkan peraturan untuk proteksi PT. Pos Indonesia dan merupakan salah satu Monopoli pemerintah dalam bidang jasa pengantaran.
- Stabilitas politik yang kurang baik sehingga keamanan daerah kurang terjamin.

Dari hasil analisa diatas maka hasil perhitungan Bobot dikalikan dengan Rangkaian sebesar 2,78 dimana perusahaan berada pada posisi rata – rata. Keadaan eksternal sangat mempengaruhi kebijakan perusahaan sehingga dengan analisa diatas dapat dikatakan bahwa perusahaan mempunyai peluang yang sangat besar dimasa yang akan datang. Untuk menjamin terselenggaranya kegiatan perusahaan maka perusahaan tetap mengikuti perkembangan dan keadaan saat ini terutama perlu mengatasi perubahan – perubahan yang terjadi di luar perusahaan hal ini akan menentukan keberhasilan PT.TIKI Yogyakarta.

IV.6. Analisis Faktor Internal

Untuk mengetahui adanya kekuatan dan kelemahan perusahaan maka perlu dianalisa berdasarkan tingkat pentingnya yaitu :

TABEL 4
MATRIK IFAS

FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
KEKUATAN :			
❖ Reputasi yang baik	0,2	4	0,8
❖ Harga terjangkau	0,05	3	0,15
❖ Pengendalian baik	0,1	3	0,3
❖ Iklan dan promosi	0,05	2	0,1
❖ Ragam dan pilihan layanan	0,2	4	0,8
KELEMAHAN :			
❖ Keseragaman kurang	0,1	2	0,2
❖ Sumber daya manusia yang kurang terlatih	0,05	3	0,15
❖ Arus informasi tidak lancar	0,15	1	0,15
❖ Penetapan standar operasional a	0,1	1	0,1
TOTAL	1,0		2,75

Keterangan :

Analisa faktor - faktor diatas dilakukan dengan cara yang sama terhadap analisa faktor eksternal akan tetapi berdasarkan analisa lingkungan internal perusahaan yaitu :

a. Faktor Pemasaran

Kekuatan = Bobot (0,25), Rangkaing 4,2 , hal disebabkan oleh

- Perusahaan mendapatkan kepercayaan yang baik dari kalangan masyarakat dan pemerintah.
- Iklan dan promosi yang dilakukan perusahaan sangat mendukung keberhasilan perusahaan.

Kelemahan (0,1) , Rangkaing 2 disebabkan

- Perlu peningkatan Advertaising terutama di daerah – daerah atau cabang dan sub cabang.

b. Faktor Personalia

Kekuatan = Bobot (0,1), Rangkaing 4

- Penyeragaman layanan terhadap konsumen merupakan hasil dari pembinaan dan pelatihan terhadap karyawan dan staff di perusahaan.

Kelemahan = Bobot (0,5), Rangkaing 3 karena

- Perusahaan terutama didaerah tidak memiliki sumber daya yang terlatih terutama dibidang peningkatan teknologi perposan.

c. Faktor Operasi

Kekuatan = Bobot (0,15) , Rangkaing 4,3

- Perusahaan dalam memberikan fasilitas dan layanan kepada konsumen menetapkan beberapa pilihan sesuai dengan jenis kepentingan barang tersebut.
- Pilihan layanan disesuaikan dengan tarif yang berlaku pula

Kelemahan = Bobot (0,1), Rangkaing 1 karena

- Penetapan kebijaksanaan disetiap cabang terutama cabang utama di daerah berbeda – beda sehingga sering konsumen merasa kecewa dikarenakan peraturan yang berbeda tersebut.

Dari analisa internal faktor tersebut maka hasil dari penjumlahan antara bobot dikalikan dengan ranting adalah : 2,75

Perusahaan PT.TIKI dilihat dari analisa diatas memiliki kekuatan terutama dalam bidang pemasaran. Konsumen tetap mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan walaupun banyak timbul perusahaan pesaing yang menawarkan jasa yang lebih. Kekuatan pemasaran ini ditambah lagi dengan nama “ Titipaan Kilat “ maka orang mengerti bahwa perusahaan ini menawarkan jasa titipan secara cepat. Untuk itu perusahaan harus menjaga image tersebut dengan pelayanan yang maksimal sesuai dengan arti nama tersebut.

Dalam bidang operasional kekuatan perusahaan dalam mengembangkan teknologi dan sumberdaya masih dalam keadaan baik dengan adanya keinginan perusahaan untuk memanfaatkan fasilitas yang sesuai dengan jaman.

Dengan hasil analisa kedua faktor diatas maka dapat diketahui faktor eksternal lebih berpengaruh terhadap posisi perusahaan pada saat ini dengan cara memasukakan keadaan diatas kedalam matrik analisa interna dan eksternal faktor yaitu :

- Baris dari matrik merupakan hasil perhitungan dari angka – angka analisa faktor internal yaitu sebesar 2,... yang berada pada posisi rata – rata.
- Sedangkan hasil dari analisa faktor eksternal atau tabel EFAS berada pada kolom dari matrik. Dengan angka 2,58 berada pada posisi rata – rata.

TABEL 5
INTERNAL DAN EKSTERNAL MATRIK

TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI INTERNAL

		KLIAT 4,0	RATA - RATA 3,0	LEMAH 2,0	1,0
TOTAL SKOR STRATEGI EKSTERNAL	TINGGI 3.0	I PERTUMBUHAN	II PERTUMBUHAN	III PENCIUTAN	
	MENENGAH 2.0	IV STABILITAS	V PERTUMBUHAN STABILITAS	VI PENCIUTAN	
	RENDAH 1.0	VII PERTUMBUHAN	VIII PERTUMBUHAN	IX LIKUIDASI	

Dari tabel terlihat perusahaan berada pada posisi pertumbuhan dimana Strategi yang yang tepat untuk pertumbuhan yaitu **konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas**. Perusahaan dengan kekuatan yang ada seharusnya dapat mengubah strategi bisnisnya dari fokussing ke peningkatan, efisiensi, dan pengembangan perusahaan.

TABEL 6
MATRIK SWOT

	<p>KEKUATAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reputasi yang baik ❖ Ragam dan pilihan layanan ❖ Pengendalian baik ❖ Harga terjangkau ❖ Iklan dan promosi 	<p>KELEMAHAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Keseragaman kurang ❖ Arus informasi tidak lancar ❖ Penetapan standar operasional ❖ Sumber daya manusia yang kurang terlatih
<p>PELUANG</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemajuan kebudayaan dan pola pikir masyarakat ❖ Kemajuan teknologi pengiriman ❖ Jalur transportasi yang lancar ❖ Otonomi daerah ❖ Pembentukan wilayah wilayah baru di tanah air 	<p>STRATEGI SO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Meningkatkan pelayanan yang lebih profesional ❖ Pembinaan hubungan yang baik / kerja sama dengan pihak penerbangan. 	<p>STRATEGI WO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Peningkatan kualitas SDM ❖ Modifikasi memanfaatkan stransito ❖ Pemanfaatan teknologi
<p>ANCAMAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Persaingan harga yang ketat ❖ Muncul pesaing baru dari perusahaan luar dab dalam negeri ❖ Angkutan penumpang menambah layanan titipan paket ❖ Penjagaan Bandara yang kurang ❖ Keadaan daerah yang kurang aman ❖ Peraturan pemerintah terutama tentang PT. POS Indonesia 	<p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Penyesuai tarif ❖ Perluasan daerah antar ❖ Peningkatan ragam layanan. ❖ Penetapan sister Company 	<p>STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ kebijaksanaan daerah untuk penentapan standar operasi yang tepat ❖ Kualitas dan mutu pelayanan yang lebih di tingkatkan

Dengan kondisi perusahaan yang terdapat pada matrik SWOT maka perusahaan pada saat ini :

a. Kesempatan Perusahaan

Perusahaan berdasarkan analisa SWOT menunjukkan adanya peluang untuk tumbuh dan berkembang dimasa yang akan datang. Secara ekstern meskipun tidak semuanya menguntungkan perusahaan namun ada beberapa faktor yang dapat membantu perusahaan untuk berkembang. Kemampuan konsumen yang meningkat dari tahun ke tahun yang terjadi akibat adanya perkembangan penduduk yang meningkat disertai dengan peningkatan pendapatan penduduk

b. Kemampuan Perusahaan

Perusahaan dalam analisa SWOT menunjukkan kemampuan untuk bertahan dan mengikuti arah perkembangan jaman. Perusahaan dapat memanfaatkan perubahan kondisi ekstern untuk tumbuh dan berkembang pada masa yang akan datang.

Dalam menentukan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang baik maka harus ada analisa kekuatan internal yang lain yaitu guna memungkinkan tindakan perusahaan kearah yang baik. Hal ini dapat dilakukan melalui matrik space analisis.

TABEL 7
MATRIK SPACE ANALISIS

POSISI FAKTOR STRATEGI INTERNAL	RATING	POSISI FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	RATING
KEKUATAN KEUANGAN (KU) : ❖ Likuiditas ❖ Leverage ❖ ROA ❖ ROE ❖ Pertumbuhan penjualan	3 2 3 3 4	STABILITAS LINGKUNGAN BISNIS (SL) ❖ Perubahan kebudayaan ❖ Nama besar ❖ Persaingan tinggi ❖ Kemajuan teknologi ❖ Ragam layanan	-2 -1 -2 -2 -3
	15		-10
KEUNGGULAN KOMPETITIF (KK) : ❖ Pelayanan memuaskan ❖ Reputasi baik ❖ Pengendalian baik ❖ Tarif mahal ❖ Kepercayaan konsumen	-2 -3 -3 -3 -3	KEKUATAN INDUSTRI (KI) ❖ Pemanfaatan teknologi ❖ Prospek laba tinggi ❖ Peningkatan SDM ❖ Potensi pertumbuhan ❖ Peningkatan pasar	2 3 4 3 4
	-14		16
KU : $15 / 5 = 3$ KK : $-14 / 5 = -2,8$		SL : $-10 / 5 = -2$ KI : $16 / 5 = 3,2$	

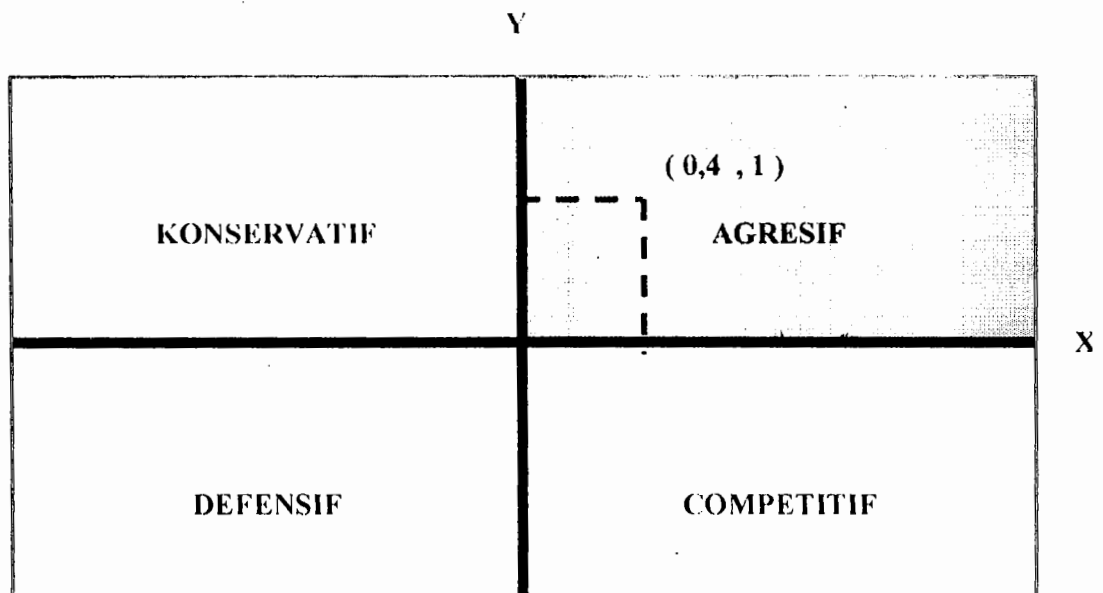
Keterangan

Pemberian ranking berdasarkan tingkat pengaruhnya dimana untuk kekuatan keuangan diberi nilai positif sedangkan keunggulan bersaing bersifat negatif. Kekuatan industri diberi nilai positif dan stabilitas lingkungan diberi nilai negatif dalam urutan rankingnya.

$$Y = (\text{sumbu vertikal}) = KU + SL = \frac{15}{5} + \frac{-10}{5} = 3 + -2 = 1$$

$$X = (\text{sumbu Horizontal}) = KK + KI = \frac{-14}{5} + \frac{16}{5} = -2,8 + 3,2 = 0,4$$

jadi , titik potong kedua sumbu yaitu : (0,4 , 1)



Dari tabel terlihat bahwa arah perusahaan untuk selanjutnya dimana perusahaan memiliki kekuatan yang sangat baik yaitu dari kekuatan keuangan perusahaan. Perusahaan dapat bersaing dengan baik sehingga keuntungan dapat dioptimalkan. Tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar perlu dilakukan. Karena perusahaan yang selama ini hanya mengandalkan produk dengan fasilitas yang sudah ada maka untuk selanjutnya perusahaan dapat melakukan peningkatan dan perubahan kearah yang lebih baik dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan pada saat ini. mengadakan perubahan terutama dalam kebijakan bisnisnya yang menyangkut peraturan dan layanan disegala bidang.

Sesuai dengan tujuan utama perusahaan yaitu membedakan diri terhadap perusahaan pesaing, hal ini juga dalam rangka meningkatkan keuntungan dan pengembangan perusahaan. Strategi yang selama ini diterapkan oleh perusahaan yaitu focussing dengan konsentrasi terhadap layanan jasa titipan berupa paket kurang optimal dalam mencapai tujuan tersebut.

Dengan melihat posisi perusahaan yang sebenarnya dimana perusahaan berada pada posisi pertumbuhan dengan kekuatan internalnya maka strategi lama dapat berubah yaitu konsentrasi melalui integrasi horizontal dengan tindakan agresif dimana lebih di tingkatkan kegiatan pengembangan jenis layanan dan penambahan wilayah antar.

Selain itu perusahaan juga harus melakukan perombakan disegi internal dengan perubahan sistem operasi dan peningkatan mutu sumber daya manusia. Peningkatan internal perusahaan harus dibarengi dengan kebijaksanaan

menyeluruh terutama didaerah yang nantinya penyeragaman dan ciri khas PT.TIKI akan terlihat dibandingkan dengan yang lain.

IV.7. Alternatif strategi

Alternatif strategi yang dapat diambil oleh PT TIKI yang akan dilaksanakan sebagai usaha mempertimbangan kondisi perusahaan tersebut dari kondisi ekstern dan kondisi intern perusahaan adalah :

IV.4.1. Customer

- Di dalam melayani konsumen PT. TIKI berusaha untuk meningkatkan kualitas dan kuantitasnya sehingga konsumen merasa puas atas layanan yang diberikan oleh perusahaan.
- Di dalam peningkatan pelayanan perusahaan juga mengembangkan beberapa bidang yang masih erat hubungannya dengan paket kiriman seperti layanan packing dan juga travel yaitu PT TIKI WISATA.
- Dalam hal kemajuan teknologi internet khususnya E – Commerce perusahaan mengembangkan beberapa cara pembayaran atau dikenal dengan radio klik dengan cara kartu kredit dan membuat TIKI *PAYMENT* (pengembangan dari layanan kiriman uang).

IV.4.2. Competition (persaingan)

- Perusahaan dalam penentuan tarif akan lebih bersaing terutama pada perusahaan yang sejenis untuk masa yang akan datang.
- Dalam hal pengantaran dan penyampaian barang dan uang perusahaan mengembangkan daerah jangkauan kedaerah menjadi lebih luas sehingga akan secepat mungkin dengan cara apa pun sesuai dengan janji kepada konsumen.
- Sering terjadinya kehilangan atas barang maka perusahaan meningkatkan pengawasan dan pengamanan yang lebih baik.

IV.4.3. Corporation (perusahaan)

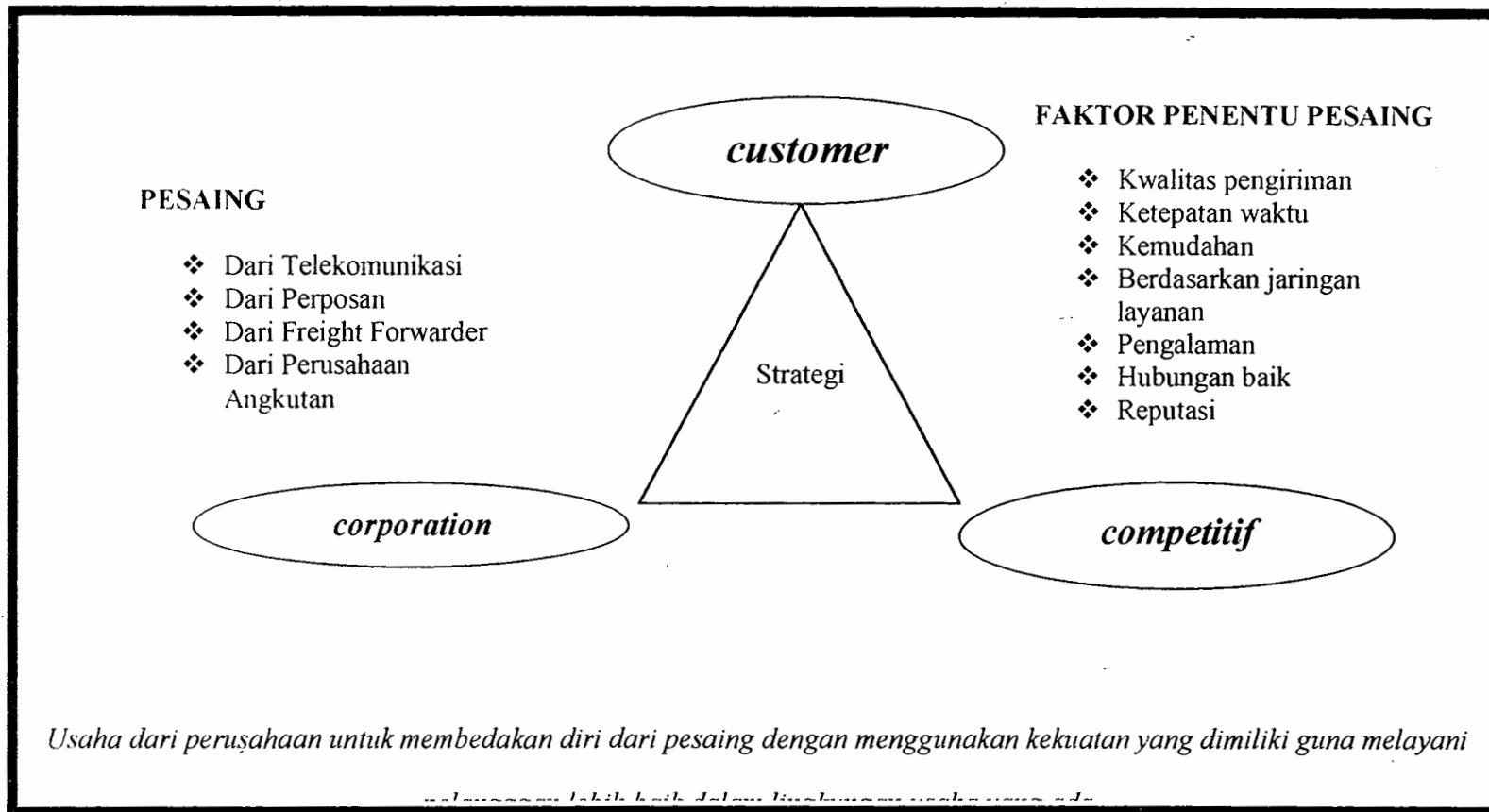
- Perusahaan dalam usaha penyeragaman pelayan menetapkan beberapa peraturan yang tertulis dalam standar operasional.
- Kebijaksanaan perusahaan terutama pusat untuk menginformasikan suatu keadaan atau wilayah ke seluruh catama akan lebih cepat.
- Keputusan atas masalah ganti rugi atas barang hilang antar catama dan pusat akan lebih cepat dan baik
- Perusahaan akan melakukan meyeleksian tenaga kerja untuk merekrut karyawan yang sesuai dengan bidang yang akan diisi.
- Peningkatan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan maka untuk karyawan

perusahaan melakukan training dan pelatihan untuk pusat dan daerah.

Alternatif ini tidak lepas dari alasan – alasan yang memperkuat strategi tersebut berupa :

- ❖ kekuatan keuangan (Analisa Rasio)
- ❖ Dari analisa SWOT, IFAS, dan EFAS bahwa perusahaan memiliki peluang (teknologi dan ekonomi) dan kekuatan (adanya Keleluasaan dalam melakukan ekspansi atau perluasan perusahaan.
- ❖ Keinginan perusahaan untuk melakukan pembenahan fasilitas yang ada terutama pengembangan karyawan dan struktur organisasi

GAMBAR 6
Formulasi Strategi Yang Digunakan



IV.8. Implementasi Strategi

Implementasi yang digunakan perusahaan meliputi beberapa kebijaksanaan yaitu :

1. Kebijaksanaan pemasaran dengan tetap mempertahankan kepercayaan yang diberikan oleh konsumen. Tetap menjaga hubungan kerja sama dengan pihak luar.
2. Kebijaksanaan sumber daya manusia perusahaan hendaknya meningkatkan mutu pendidikan karyawan dengan pelatihan.
3. Kebijaksanaan operasional perusahaan tetap berpegang pada standar operasional perusahaan. Sehingga pelanggan merasa semua pelayanan di semua daerah akan sama dan seragam begitu juga bagi catama mempunyai pedoman operasional yang sama.
4. Kebijaksanaan keuangan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang yaitu laba perlu di tingkatkan.

IV.9. Proyeksi keuangan

Untuk meramalkan kondisi keuangan pada tahun – tahun mendatang yang mengacu pada hasil evaluasi tahun lalu. Untuk proyeksi keuangan ini di gunakan data keuangan tahun 1997 sampai dengan tahun 1999 antara lain :

IV.5.1. Laba kotor

$$Y = a + b \cdot x$$

Keterangan :

Y = Laba kotor pada tahun tertentu

a = laba kotor tahun dasar

X = periode waktu⁴

Metode ini didasarkan pada laporan Rugi / Laba yang diambil dari perusahaan selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 1997 sampai dengan tahun 1999 sebagai berikut :

TABEL 8

Laba Kotor

TAHUN	Y (Rp)	X	X ²	X.Y
1997	2.869.180	0	0	0
1998	3.232.755	1	1	3.232.755
1999	4.310.271	2	4	8.620.542
N = 3	10.412.206	3	5	11.853.297

$$\Sigma Y = na + b\Sigma x = 10.412.206 = 3a + 3B$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2 = 11.853.297 = \frac{3a + 5b}{1.441.026 = 2b}$$

$$b = 720.574$$

$$a = 2.750.189,83$$

$$Y = 2.750.189,83 + 720.574 (X)$$

$$2000 = 2.750.189,83 + 720.574 (3)$$

Jadi perkiraan laba kotor untuk tahun 2000 adalah 4.911.826,33, dengan cara tersebut maka perkiraan laba kotor untuk tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah sebagai berikut :

⁴ Anto Dajan, Pengantar Metode Statistik jilid I, LP3ES, Jakarta, 1982, hal 305

Y = Laba kotor pada tahun tertentu

a = laba kotor tahun dasar

X = periode waktu⁴

Metode ini didasarkan pada laporan Rugi / Laba yang diambil dari perusahaan selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 1997 sampai dengan tahun 1999 sebagai berikut :

TABEL 8

Laba Kotor

TAHUN	Y (Rp)	X	X ²	X.Y
1997	2.869.180	0	0	0
1998	3.232.755	1	1	3.232.755
1999	4.310.271	2	4	8.620.542
N = 3	10.412.206	3	5	11.853.297

$$\Sigma Y = na + b\Sigma X = 10.412.206 = 3a + 3B$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2 = 11.853.297 = \frac{3a + 5b}{1.441.026 = 2b}$$

$$b = 720.574$$

$$a = 2.750.189,83$$

$$Y = 2.750.189,83 + 720.574 (X)$$

$$2000 = 2.750.189,83 + 720.574 (3)$$

Jadi perkiraan laba kotor untuk tahun 2000 adalah 4.911.826,33, dengan cara tersebut maka perkiraan laba kotor untuk tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah sebagai berikut :

⁴ Anto Dajan, Pengantar Metode Statistik jilid I, LP3ES, Jakarta, 1982, hal 305

TABEL 8.1
PERKIRAAN LABA KOTOR
TAHUN 2000 – 2002

TAHUN	LABA KOTOR (Dalam ribuan)
2000	4.911.826,33
2001	5.632.371,83
2002	6.352.917,33

Dengan melihat keadaan diatas maka kenaikan laba kotor setiap tahun tidak begitu besar sehingga dapat dipastikan bahwa penerimaan perusahaan tidak cukup berarti.

IV.5.2. Penghasilan

$$Y = a + b.x$$

Keterangan :

Y = Total penghasilan pada tahun tertentu

a = Rata – rata penghasilan

b = Trent per periode

x = periode waktu

metode ini di dasarkan pada laporan Rugi / laba yang diambil dari perusahaan selama tiga tahun terakhir yaitu 1997 sampai dengan 1999 sebagai berikut :

TABEL 9
Penghasilan

TAHUN	Y	X	X ²	X.Y
1997	6.615.585	0	0	0
1998	7.433.328	1	1	7.433.328
1999	9.714.380	2	4	19.428.760
N = 3	23.763.293	3	5	26.862.088

$$\Sigma Y = na + b\Sigma x = 23.763.293 = 3a + 3b$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2 = 26.862.008 = \underline{3a + 5b}$$

$$2b$$

$$b = 1.549.397.5$$

$$a = 6.371.700,167$$

$$Y = 637.700,167 + 1.549.397.5 (X)$$

$$2000 = 6.371.700,167 + 1.549.397.5(3)$$

Peramalan untuk penghasilan tahun 2000 adalah 11.019.892,67. dengan cara tersebut maka untuk tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah :

TABEL 9.1
PERKIRAAN PENGHASILAN
TAHUN 2000 - 2002

TAHUN	PENGHASILAN
2000	11.019.892,67
2001	9.470.495,17
2002	11.019.892,67

IV.5.3. Biaya - biaya

$$Y = a + b.x$$

Keterangan :

Y = Total biaya pada tahun tertentu

a = Biaya penghasilan

b = Trend per periode

x = Periode waktu

Metode ini di dasarkan pada laporan Rugi / laba yang diambil dari perusahaan selama tiga tahun terakhir yaitu 1997 sampai dengan 1999 sebagai berikut :

A. Biaya Tetap

TABEL 10

Biaya Tetap

TAHUN	Y (BIAYA)	X	Y ²	X.Y
1997	813.023	0	0	0
1998	668.637	1	1	668.637
1999	1.225.547	2	4	2.451.094
N=3	2.707.207	0	5	3.119.731

$$\Sigma Y = na + b\Sigma x = 2.707.207 = 3a + 3b$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma Y = 3.119.731 = 3a + 5b$$

$$2b$$

$$b = 206.262$$

$$a = 696.140,33$$

$$Y = 696.140,33 + 696.140,33 (X)$$

$$2000 = 696.140,33 + 696.140,33 (3)$$

$$= 1.314.920,33$$

Jadi ramalan biaya tahun 2000 adalah 1.314.920,33, dengan cara tersebut maka untuk tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah:

TABEL 10.1
PERKIRAAN BIAYA TETAP
TAHUN 2000 – 2002

TAHUN	BIAYA TETAP
2000	1.314.926,33
2001	1.521.188,33
2002	1.727.450,33

B. Biaya variabel

TAHUN	Y (BIAYA VARIABEL)	X	Y ²	X.Y
1997	2.683.909	0	0	0
1998	2.682.747	1	1	2.682.747
1999	2.410.263	2	4	4.820.526
n = 3	7.776.919	3	5	7.503.273

$$\Sigma Y = na + b\Sigma x = 7.776.919 = 3a + 3b$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma Y = 7.503.273 = 3a + 5b$$

$$2b$$

$$b = -136.823$$

$$a = 2.729.129,33$$

$$Y = 2.729.129,33 - 136.823 (X)$$

$$2000 = 2.729.129,33 - 136.823 (3)$$

$$= 2.318.660,33$$

Jadi perkiraan biaya variabel untuk tahun 2000 adalah 2.318.660,33 dengan cara demikian maka untuk tahun 2000 sampai dengan tahun 2002 adalah sebagai berikut :

TABEL 11.1
PERKIRAAN BIAYA VARIABEL
TAHUN 2000 – 2002

TAHUN	BIAYA VARIABEL
2000	2.318.660,33
2001	2.181.837,33
2002	2.045.041,33

IV.5.4. Perkiraan Rugi / Laba

Perkiraan penghasilan dan total biaya kemudian dapat di tentukan perkiraan rugi / laba . sebelum perhitungan rugi laba maka terlebih dahulu harus ditentukan besarnya beban pajak terutama pajak penghasilan.

Berikut perhitungan besarnya beban pajak yang akan di kenakan untuk tahun 2000 :

Penghasilan TH.2000		11.019.892,67
Biaya – biaya		
Biaya tetap :	1.314.926,33	
Biaya variabel :	<u>2.318.660,33</u>	
	+	
 Total biaya		 <u>3.633.586,66</u>
 Penghasilan kena pajak		 7.386.306,01
10 % x 10.000	=	1000
15% x 40.000	=	7500
30 % x 7.386.306,01	=	<u>2.215.891,803</u>
		+
		<u>2.224.391,803</u>
 Laba setelah pajak		 5.161.914,207

TABEL 12
PERKIRAAN RUGI / LABA
PT. CITRA VAN TITIPAN KILAT
TAHUN 2000 – 2002

KETERANGAN	2000	2001	2002
Penghasilan	11.019.892,67	12.569.290,33	14.118.687,67
Biaya – biaya			
Bia. Tetap	1.314.926,33	1.521.188,33	1.727.450,33
Bia. Variabel	2.318.660,33	2.181.037,33	2.045.014,33
Total biaya	3.633.586,66	3.703.025,66	3.772.464,66
Penghasilan kena pajak	7.386.306,01	8.866.264,51	10.346.223,01
Pajak	2.224.391,803	2.668.379,35	3.112.366,903
Laba setelah pajak	5.161.914,207	6.197.805,153	7.233.856,107

Melihat keadaan diatas maka perusahaan pada tiga tahun yang akan datang tidak memiliki peningkatan keuntungan yang begitu berarti. Keadaan ini perlu diantisipasi dengan cara perubahan – perubahan di segala sisi.

IV.6. Analisa Break Event Point

$$\begin{aligned}
 \text{BEP Total} &= \frac{\text{Biaya Tetap} + \text{Biaya Variabel}}{1 - \text{penjualan}} \\
 \text{BEP 1997} &= \frac{813.023.000,00 + 2.683.909.000,00}{1 - 0,406} \\
 &= \frac{3.496.932.000,00}{0,594} \\
 &= 5.887.089.208,75
 \end{aligned}$$

$$= \frac{813.023.000,00}{0,594}$$

$$= 1.368.725.589,23$$

$$\text{BEP 1998} = \frac{66.637.000,00}{2.682.747.000,00}$$

$$= \frac{668.637.000,00}{7.433.328.000,00}$$

$$= 1 - 0,361$$

$$= \frac{668.637.000,00}{0,639}$$

$$= 1.046.380.281,69$$

$$\text{BEP 1999} = \frac{1.225.547.000,00}{2.410.263.000,00}$$

$$= \frac{1.225.547.000,00}{9.714.380.000,00}$$

$$= 1 - 0,248$$

$$= \frac{1.225.547.000,00}{-0,752}$$

$$= 1.629.716.755,32$$

Dari analisa diatas maka menunjukkan bahwa laba yang diterima tahun 1997 sebesar Rp. 1.368.725.589,23, tahun 1998 sebesar Rp. 1.046.380.281,69, tahun 1999 sebesar Rp. 1.629.716.755,32 tidak begitu begitu besar perubahannya. Dengan demikian bila perusahaan merencanakan untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi maka perusahaan harus mampu meningkatkan penjualan melebihi nilai tersebut

Proyeksi keuangan perusahaan merupakan gambaran keadaan perusahaan untuk masa yang akan datang. Setelah dilihat dari keunggulan perhitungan yang digunakan untuk meramalkan keadaan keuangan pada masa yang akan datang maka perusahaan tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal dan tidak sesuai dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut terutama dari segi internal perusahaan. Hal ini merupakan hasil dari penetapan dan usaha perusahaan pada saat ini berdampak pada masa yang akan datang, dengan demikian perlu adanya penggantian / perubahan dalam menjalankan perusahaan untuk didapat hasil yang lebih besar dibandingkan dengan keadaan proyeksi perusahaan pada saat ini (kebijaksanaan sekarang).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai bab terakhir dalam penulisan skripsi ini yang mengambil judul “Konsep Keputusan Strategi untuk mencapai tujuan perusahaan pada Perusahaan jasa kurir PT.TIKI Yogyakarta .

Selanjutnya mengambil kesimpulan serta saran yang mungkin membawa manfaat bagi PT.TIKI Yogyakarta khususnya dalam meningkatkan volume penjualan. Untuk membantu perusahaan dalam menjalankan operasionalnya.

V.1 Kesimpulan

Hasil dari analisa diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Perubahan lingkungan memberi dampak kepada perusahaan untuk selalu tanggap dan berusaha untuk menyesuaikan diri.
2. Perusahaan memiliki kekuatan internal yang baik seperti keadaan keuangan perusahaan yang mampu melunasi kewajibannya dilihat dari Rasio likuiditas meliputi, Current Rasio meningkat dari tahun 1997 sebesar 115,00%, tahun 1998 sebesar 265,67 % dan tahun 1999 sebesar 254,6%, Cash Rasio tahun 1997 sebesar 31,39%, tahun 1998 sebesar 67,61%, dan tahun 1999 sebesar 71,58 %, Working Rasio pada tahun 1997 sebesar 2,89%, tahun 1998 sebesar 15,59%, dan tahun 1999 sebesar 17,18%.

3. Keuangan perusahaan untuk keperluan operasi yang dibiayai dengan hutang dapat dijamin oleh kemampuan keuangan sendiri perusahaan selama ini dapat terlihat melalui Rasio Leverage yaitu Total Debt To Equity Ratio tahun 1997 sebesar 55,97%, tahun 1998 sebesar 116,85%, tahun 1999 sebesar 94,52 %. Total Debt to Asset Ratio tahun 1997 23,88 %, tahun 1998 41,41 %, tahun 1999 sebesar 26,31%
4. kemampuan perusahaan selama ini dalam mengembalikan modal atas laba usaha yang didapat sangatlah baik hal ini terlihat dari analisa Rasio rentabilitas yaitu ROA tahun 1997 sebesar 13.30 %, 1998 sebesar 13,83 %, dan tahun 1999 sebesar 5,49 %. ROE tahun 1997 sebesar 31,17 %, tahun 1998 sebesar 33.56 %, dan tahun 1999 sebesar 19,73 %.
5. Pengaruh faktor Eksternal sangatlah besar dalam penentuan kebijaksanaan perusahaan hal memberikan gambaran seberapa besar peluang perusahaan untuk memanfaatkan kesempatan yang ada terlihat dari analisa EFAS bahwa point 2.78 perusahaan menghadapi pertumbuhan yang cepat dan harus waspada terhadap pesaing yang mempengaruhi konsumen.
6. Peranan faktor internal merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dalam mengantisipasi pengaruh eksternal terutama pemasaran perusahaan memiliki image yang baik dimata konsumen nama besar dan layanan selama ini memberikan rasa puas kepada konsumen.

7. Hasil dari analisa SWOT terlihat bahwa peluang perusahaan untuk tumbuh besar sekali terutama peluang yaitu adanya keleluasaan dan kemudahan dalam melakukan ekspansi perusahaan
8. Perusahaan selama ini menetapkan strategi fokusing yaitu berusaha memenuhi kebutuhan salah satu pasar atau konsumen dengan cara lebih baik dari pesaing dapat dibarengi atau diubah dengan pengembangan dan peningkatan fasilitas layanan dibandingkan pesaing. Harapan perusahaan dapat mengejar tujuan yang sama dengan meningkatkan keuntungan melalui pembenahan fasilitas yang ada dan pembenahan struktur organisasi serta pengembangan mutu karyawan.
9. Keputusan strategi perusahaan selama ini tidak terlalu optimal dikarenakan pendelegasian belum terkoordinasi.
10. Keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan atas volume kegiatan perusahaan memberikan hasil yang positif walupun pernah mengalami penurunan hal terlihat dari : BEP tahun 1997 sebesar 1.368.725.589,23, tahun 1998 turun menjadi 1.046.380.281, kemudian tahun 1999 naik sebesar 1.629.716.755,32
11. Dengan adanya analisa tersebut dapat dipilih strategi yang tepat bagi perusahaan. Yaitu strategi yang tepat adalah “ Strategi pertumbuhan “, artinya dapat dirancang untuk meningkatkan laba melalui pendekatan seperti : efisiensi dan penambahan fasilitas. Batasan bisnis dapat stabil tidak ada perubahan produk, pasar dan fungsi.

V.2 Saran – Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian maka saran yang dapat diberikan dari upaya PT.TIKI Yogyakarta dalam mencapai keuntungan adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan hendaknya selalu mencari informasi sehubungan dengan pertumbuhan perusahaan yang begitu cepat dan dalam persaingan yang semakin tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara kegiatan perusahaan yang sudah ada untuk menjalin hubungan dengan pihak luar terutama konsumen ditingkatkan sehingga masukan dari luar ada tanggapan dan tindak lanjut serta jalan keluar dari keputusan perusahaan kearah perubahan yang lebih baik.
2. Pelaksanaan keputusan strategi dapat dievaluasi tiap tahunnya atau pada saat tertentu. Dengan adanya evaluasi maka diharapkan pihak manajemen akan mengetahui kekurangan dan keunggulan beberapa keputusan strategi sehingga untuk tindakan selanjutnya strategi yang digunakan perusahaan akan lebih baik. Hal inipun dapat dilakukan pada saat acara rapat pimpinan seluruh wilayah Indonesia.
3. Menghadapi lingkungan yang selalu berubah – ubah sebaiknya perusahaan cepat dalam mengambil keputusan. Dalam masalah birokrasi yang sulit hendaknya dipermudah sehingga arus informasi dan pengambilan keputusan dapat berjalan lancar. Pemanfaatan teknologi seperti fak dan internet dapat di fungsikan dengan lebih optimal

4. Perusahaan perlu mempelajari profil persaingan yang menguntungkan dapat diraihinya. Kemampuan pihak manajemen dalam menanggapi perubahan lingkungan haruslah sangat peka sehingga dapat menyusun tindakan strategi yang tepat seperti adanya strategi antisipasi yang merupakan bagian dari rangkaian dari apa tindakan yang dilakukan oleh pesaing
5. Perusahaan hendaknya mampu memanfaatkan peluang dengan baik. Karena perusahaan sudah memiliki nama baik maka target pasar yang diperoleh akan sangat baik sehingga perusahaan dalam mencari keuntungan tidak boleh lupa atas kepercayaan yang telah diberikan oleh konsumen.

LAMPIRAN

PT.CITRA VAN TITIPAN KILAT

NERACA

TAHUN 1997 – 1999

KETERANGAN	1997	1998	1999
AKTIVA LANCAR			
KAS	174.600,00	209.100,00	342.579,00
BANK	678.200,00	873.000,00	1.544.865,00
PIUTANG DAGANG	1.354.286,00	2.435.549,00	2956.068,00
PERSEDIAAN BARANG	789.817,00	715.600	903.723,00
UANG MUKA PAJAK	127.400,00	000	994.468,00
JUMLAH AKTIVA LANCAR	3.124.303,00	4.233.249,00	6.741.703,00
AKTIVA TETAP			
TANAH	3.340.200,00	4.489.976,00	5.385.652,00
BANGUNAN	3.621.115,00	3.825.316,00	4.301.800,00
KENDARAAN	2.816.099,00	2.847.976,00	3.358.200,00
INVENTARIS KANTOR	1.156.010,00	1.507.333,00	1.507.333,00
JUMLAH AKTIVA TETAP	10.933.332,00	12.697.601,00	14.552.985,00
JUMLAH AKTIVA		903.723,00	994.468,00
PASIVA LANCAR			
HUTANG DAGANG	716.720,00	523.568,00	374.087,00
HUTANG PAJAK	876.668,00	461.846,00	603.571,00
HUTANG BANK	1.033.312,00	519.500,00	1.537.586,00
HUTANG BIAYA	89.988,00	88.500,00	121.891,00
JUMLAH HUTANG LANCAR	2.716.688,00	1.593.414,00	2.637.135,00
HUTANG JANGKA PANJANG	841.207,00	5.417.346,00	3.033.865,00
JUMLAH HUTANG JANGKA PANJANG	841.207,00	5.417.346,00	3.033.865,00
MODAL	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
LABA DITAHAN	4.499.740,00	3.920.090,00	
JUMLAH MODAL	10.499.740,00	9.920.090,00	15.881.985
JUMLAH PASIVA	14.057.635,00	16.930.850,00	21.552.985,00

PT. CITRA VAN TITIPAN KILAT
LAPORAN RUGI LABA
TAHUN 1997 – 1999

KETERANGAN	1997	1998	1999
HARGA PENJUALAN	6.615.585.000,00	7.433.328.000,00	9.714.380,00
HARGA POKOK PENJUALAN	3.746.405.000,00	4.200.573.000,00	5.404.109,00
LABA KOTOR	2.869.180.000,00	3.232.7525.500	4.310.271.000,00
BIAYA – BIAYA			
BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM	1.250.240.000,00	729.425.000,00	929.908.000,00
PEMELIHARAAN KENDARAAN	183.435.000,00	160.413.000,00	393.140.00,00
TELEPON,FAK	131.144.000,00	958.890.000,00	958.100.00,00
GAJI DAN LEMBUR	1.119.090.000,00	834.019.000,00	129.115.000,00
TOTAL BIAYA	2.683.909.000,00	2.682.747.000,00	2.410.263.000,00
LABA KOTOR	185.271.000,00	550.008.000,00	1.900.008.00,00
BIAYA LAIN – LAIN	321.969.000,00	168.009.000,00	507.985.000,00
BIAYA DIREKSI	646.969.000,00	463.191.000,00	671.797.000,00
PENYUSUTAN AKTIVA	26.780.000,00	37.414.000,00	45.650.000,00
BIAYA ASSURANSI	100.000,00	110.000,00	115.000,00
PBB	813.023.000,00	2.014.110.000,00	1.225.547.000,00
TOTAL BIAYA	699.051,00		
LABA USAHA	1.087.886.000,00	2.014.110.000,00	1.184.716.00,00
PAJAK	625.887,00	699.051,00	955,869.00
LABA BERSIH SETELAH PAJAK	1.870.260.113,00	2.013.410.949,00	1.183.760.131,00

Sumber : PT.Citra Van Titipan Kilat

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : /TIKI/2000

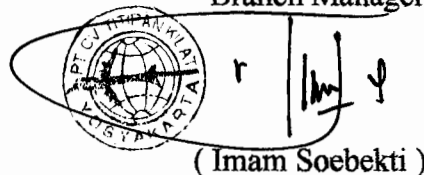
Yang bertanda tangan dibawah ini, Branch Manager. PT CV. TIKI Yogyakarta, menerangkan bahwa :

Nama : Dolly Andiwijaya
No. Mhs : 96.211.261
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Manajemen Pemasaran
Semester : VIII
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Alamat : Jl. Ring Road utara, condong catur yogyakarta
Terhitung Mulai : 1 Juni 2000 sampai dengan 31 Agustus 2000 telah
Tanggal : mengadakan penelitian pada PT TIKI cabang yogyakarta
Judul Skripsi : **Konsep Keputusan Strategi Guna Mencapai Tujuan
Perusahaan Pada PT CV TIKI**

Demikian untuk diketahui dan dipergunakan sesuai dengan keperluannya.

Yogyakarta , Agustus 2000

Branch Manager


(Imam Soebekti)

Daftar Pustaka

- Anto Dajan, Pengantar Metode Statistik, Jilid 1, LP3ES, 1986
- Bosseman, Glen, and Phalar, Arvin, Strategic Management, Jhon Wiley & sons Inc, Canada, 1989
- Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999
- Jhon M. Bryson, Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosisal, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999
- Jhon A Pearce II, Richard B. Robinson. Jr, Strategic Management, sixth edition, Times Mirror Higter Education Group, inc, USA, 1997
- Sp. Siagian, Teori dan praktek Pengambilan Keputusan, CV. Haji Masagung, Jakarta, 1994
- Bambang Riyanto, Dasar –Dasar Pembelanjaan Perusahaan, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta, 1997
- RA. Supriyono, Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis, Erlangga, Jakarta, 1998
- Sukanto Reksohadiprojo, Kebijaksanaan Perusahaan, BPFE, Yogyakarta, 1990
- Thomas L Wheelen., J David Hunger, Strategic Management and Business Policy, fifth edition, Addison – Wesley publishing dompany, Inc, USA, 1995
- T. Hani Handoko, Manajemen, edisi II, BPFE, Yogyakarta, 1994
- William. F. Gluek, Lawrence R. Jauch, Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan, Erlangga, Jakarta, 1995