

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ANGKUTAN
JEMBER JAYA CILACAP DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
Memperoleh gelar sarjana strata-I di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



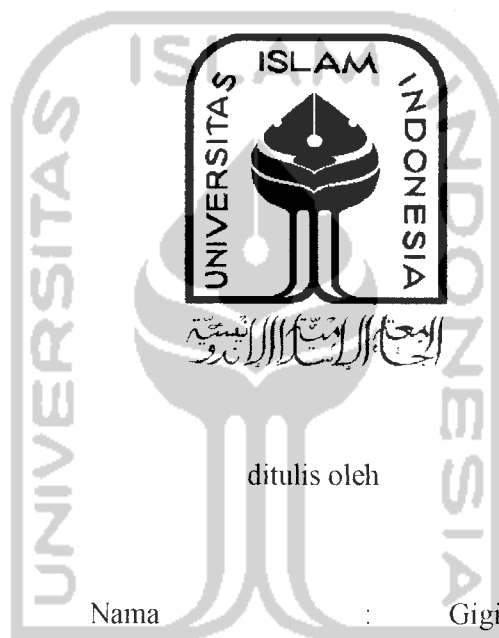
oleh

Nama : Gigih Andrian
Nomer Mahasiswa : 00311032
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004**

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ANGKUTAN
JEMBAR JAYA CILACAP DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN**

SKRIPSI



Nama : Gigih Andrian
Nomor Mahasiswa : 00311032
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

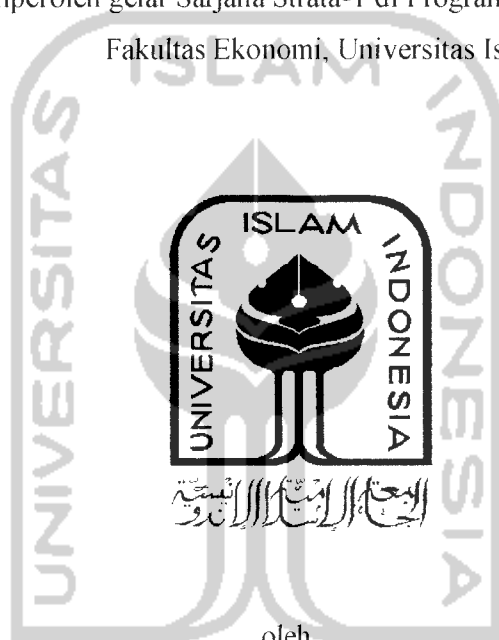
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2004

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ANGKUTAN
JEMBAR JAYA CILACAP DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-I di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



oleh

Nama : Gigih Andrian
Nomor Mahasiswa : 00311032
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Juli 2004

Penulis,

Gigih Andrian

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ANGKUTAN
JEMBAR JAYA CILACAP DALAM MENGADAPI
PERSAINGAN**

Hasil Penelitian



diajukan oleh

Nama : Gigih Andrian
Nomor Mahasiswa : 00311032
Jurusan : Manajemen

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Pada tanggal.....3/8/2021.....
Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Al Hasin', with a horizontal line underneath it.

(Al Hasin, Drs, MBA)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ANGKUTAN JEMBAR JAYA
CILACAP DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

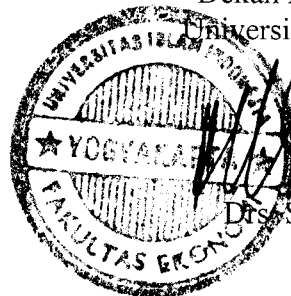
Disusun Oleh: GIGIH ANDRIAN
Nomor mahasiswa: 00311032

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 15 September 2004

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Al Hasin, MBA

Penguji : Drs. Sumadi, M.Si

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap dengan melihat hubungan antara faktor – faktor yang ada pada perusahaan (internal) dengan faktor – faktor yang ada diluar perusahaan (eksternal) dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang bertujuan untuk menggambarkan posisi bisnis perusahaan pada saat ini disertai dengan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh pihak perusahaan dimasa yang akan datang dengan melihat faktor dalam dan faktor luar perusahaan, masing – masing faktor tersebut diberikan bobot dan nilai oleh pihak perusahaan yang kemudian akan digunakan untuk menentukan nilai tertimbang yang merupakan hasil kali antara bobot dan nilai masing – masing faktor, hasil kali tersebut akan ditambahkan dan digunakan untuk menarik sumbu pada matrik MDTI. Matrik Daya Tarik Industri merupakan metode analisis secara general / umum, sehingga kemudian dari matrik tersebut akan diuraikan lebih lanjut dengan menggunakan metode SWOT (*strength, weakness, oppurtinities, threats*) dimana SWOT akan memberikan berbagai alternatif strategi seperti : Strategi SO (*strength – oppurtinities*) strategi menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang, Strategi ST (*strength – threats*) strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, Strategi WO (*weakness - oppurtinities*) strategi meminimalkan kelemahan untuk mendapatkan peluang, Strategi WT (*weakness - threats*) strategi meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, penulis menemukan bahwa posisi perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap berada pada posisi selektif dimana pada posisi tersebut alternatif strategi yang dapat digunakan adalah tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi dan pertumbuhan selektif. Berdasarkan analisis matrik SWOT strategi yang dapat digunakan adalah : Strategi SO, perusahaan dapat memanfaatkan daya beli dan ukuran pasar untuk mengembangkan pangsa pasar, serta perusahaan harus menjaga kualitas karyawan dan pelayanan terhadap konsumen untuk mempertahankan kan pangsa pasar. Strategi ST, perusahaan harus mulai meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik demi mengatasi persaingan baru yang potensial dan mulai mengembangkan ketrampilan lobi dan negosiasi dengan pihak ketiga yang sekarang dianggap sebagai ancaman bagi perusahaan. Strategi WO, perusahaan harus mulai memanfaatkan perkembangan teknologi untuk melakukan promosi yang sekarang masih belum dilakukan dan melakukan riset dan pengembangan pada fasilitas kantor. Strategi WT, perusahaan harus menetapkan strategi bisnis baru yang lebih efisien guna menutupi kelemahan efektifitas promosi serta kurangnya daya tarik iklan dan mulai mengoptimalkan riset dan pengembangan yang selama ini hanya dilakukan pada sektor armada saja.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb,

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat ALLAH SWT atas limpahan rahmat dan karunianya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi disusun dengan judul “Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap dalam Menghadapi Persaingan”.

Skripsi ini merupakan suatu prasyarat yang harus dipenuhi dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Skripsi ini dapat diselesaikan berkat usaha penulis dan bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak memberikan sumbangan pikiran, pendapat, bantuan moril dan materiil serta bimbingan, khususnya kepada:

1. Bapak Drs H. Suwarsono, M.A, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Al Hasin, Drs,MBA, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan serta pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Louis Andrian dan Ibu Susanti, serta kakakku Gunis, dan Guntur yang telah memberikan dukungan moril dan materiil.

4. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan bimbingan dan ajarannya selama penulis kuliah di Universitas Islam Indonesia.
5. Teman-teman satu perjuangan Tony, Dhinal, Eri, Babah, Dharma, Prassis, Irfan, Alto, Boim, Yudi XXL, Lina, Sita, Winda, Uphy.
6. Teman – teman di Soropadan 42, Sri Perak, X – Urang.
7. Rekan-rekan jurusan Manajemen 2000 khususnya kelas A atas segala bantuannya baik moril maupun materil kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman satu atap Rovi dan mbak Heny, Wildan, Mas tri, Abdan, Zaenal dan ketiga kucingku, terima kasih atas kebersamaannya
9. Dan kepada semua pihak yang banyak membantu penulis dalam menyusun skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Yogyakarta, 4 Agustus 2004

Penyusun

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi	ii
Halaman Judul Skripsi	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iv
Halaman Pengesahan skripsi.....	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	vi
Abstrak	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	4
1.3. Batasan Masalah dan Asumsi.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	7
2.2. Landasan Teori.....	13
2.2.1. Pemasaran	13
2.2.1.1. Definisi Pemasaran.....	13
2.2.1.2. Fungsi Pemasaran.....	15
2.2.1.3. Manajemen Pemasaran.....	16

2.2.1.4. Pengertian Jasa	16
2.2.1.5. Karakteristik Jasa	17
2.2.1.6. Macam – macam Jasa.....	19
2.2.1.7. Sifat – sifat dari Pemasaran Jasa	19
2.2.2. Manajemen Strategi	19
2.2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi	19
2.2.2.2. Pengertian Strategi Bersaing	21
2.2.2.3. Komponen Pokok Manajemen Strategi	23
2.2.3. Strategi Bersaing Generik	27
2.2.3.1. Keunggulan Biaya Menyeluruh	27
2.2.3.2. Diferensiasi	27
2.2.3.3. Fokus	28
2.2.4. Matrik Daya Tarik Industri	28
2.2.5. Matrik SWOT.....	31
 BAB III METEDOLOGI PENELITIAN	
3.1. Lokasi Penelitian.....	35
3.2..Gambaran Umum Perusahaan.....	36
3.2.1.Sejarah Berdirinya Perusahaan	36
3.2.1.1. PA. Jenbar Jaya	36
3.2.2. Bentuk Usaha Perusahaan Angkutan Jenbar Jaya Cilacap	38
3.2.3. Lokasi Perusahaan Angkutan Jenbar Jaya	39
3.2.4. Organisasi Perusahaan Angkutan Jenbar Jaya Cilacap	39
3.2.4.1. Bagan Organisasi	39
3.2.4.2. Struktur Organisasi.....	41
3.2.5. Personalia	47
3.2.5.1. Jumlah Karyawan.....	47
3.2.5.2. Sistem Upah	47
3.2.5.3. Jam Kerja Karyawan	48
3.2.6.Sumber Dana dan Modal.....	48
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	49

3.4. Data yang Dibutuhkan.....	50
3.5. Metode Analisis Data.....	51

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Tahapan Analisis Matrik Daya tarik Industri.....	61
4.1.1. Identifikasi Variabel.....	62
4.1.1.1. Penentuan Faktor Internal	62
4.1.1.2. Penentuan Faktor Eksternal.....	70
4.1.2. Penentuan Posisi Perusahaan	77
4.1.3. Penentuan Alternatif Strategi	81
4.2. Analisis Matrik SWOT	84

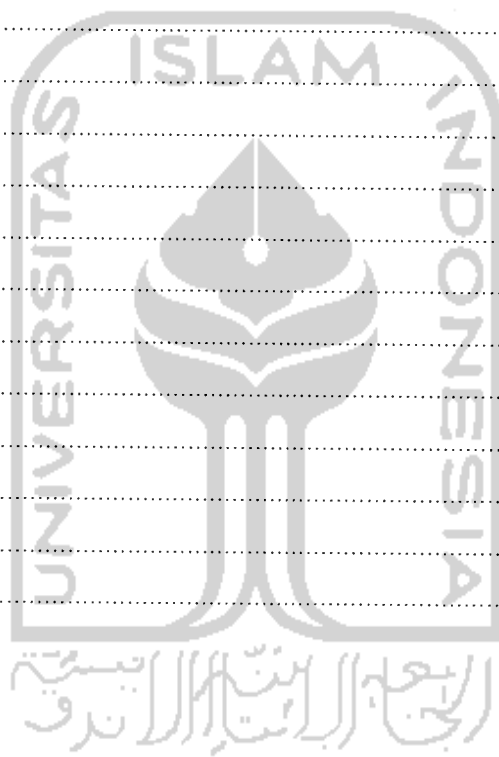
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	87
5.2. Saran.....	89



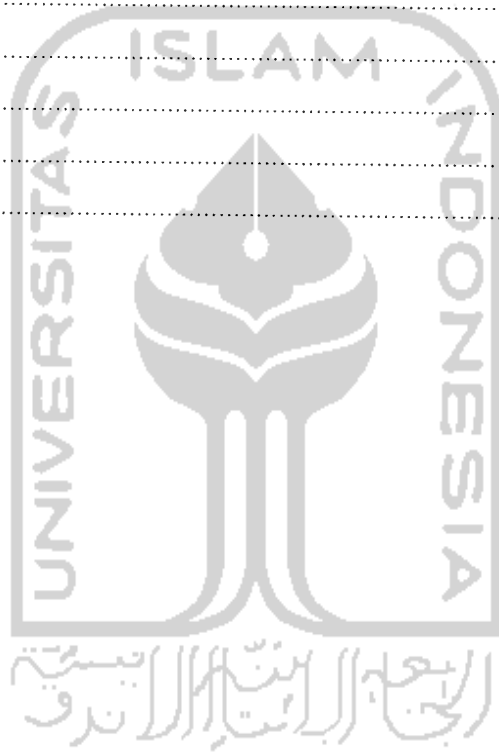
DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 3.1.....	54
Tabel 3.2.....	54
Tabel 3.3.....	55
Tabel 3.4.....	55
Tabel 3.5.....	56
Tabel 3.6.....	56
Tabel 4.1.....	69
Tabel 4.2.....	69
Tabel 4.3.....	70
Tabel 4.4.....	76
Tabel 4.5.....	76
Tabel 4.6.....	77
Tabel 4.7.....	80
Tabel 4.9.....	85



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1.....	21
Gambar 2.2.....	22
Gambar 2.3.....	30
Gambar 2.4.....	32
Gambar 3.1.....	40
Gambar 3.2.....	57
Gambar 3.3.....	58
Gambar 3.4.....	59



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran – 1 Daftar Kuesioner Yang ditujukan pada pihak Perusahaan

Lampiran – 2 Hasil Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

Lampiran – 3 Surat Izin Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Mobilitas barang dan jasa di era globalisasi ini sangatlah pesat, dimana Jarak dan batas sudah tidak lagi menjadi suatu penghalang bagi para pelaku usaha, untuk memasarkan barang maupun jasa yang mereka tawarkan. Perkembangan usaha disekitar kita dewasa ini semakin berpengaruh pada kehidupan masyarakat. Perkembangan tersebut membuat masyarakat tidak lagi berdiamdir di rumah untuk menjadi penonton dari perkembangan dan perubahan yang semakin pesat, tetapi masyarakat semakin paham pentingnya arti persaingan dan kompetisi di era globalisasi ini. Di dalam melaksanakan mobilitas barang atau jasa yang semakin tinggi, baik itu untuk kepentingan dalam maupun luar negeri, para pelaku usaha membutuhkan sarana transportasi guna kelancaran aktifitasnya. Pilihan sarana transportasipun semakin beraneka ragam, mulai dari sarana transportasi pribadi maupun sarana transportasi umum.

Cilacap merupakan kota dengan berbagai macam julukan status misalnya sebagai kota pelabuhan, kota industri, kota nelayan dan masih banyak lagi sebutan bagi kota ini. Sebagai kota pelabuhan, dimana identik dengan keluar - masuknya barang baik dari dalam maupun luar negeri maka tidak menutup kemungkinan kalau banyak pengusaha baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri berdatangan

ke Cilacap. Sebagai kota industri dimana hasil dari industri itu sendiri berupa barang, maka, akan sangat memungkinkan suatu usaha jasa transportasi barang akan dapat berkembang di Cilacap, karena secara tidak langsung industri tersebut pastilah akan membutuhkan jasa transportasi dalam memasarkan hasilnya.

Kebanyakan dari para pelaku pasar yang membutuhkan jasa angkutan memiliki berbagai macam jenis barang,. Namun barang yang satu dengan barang yang lain mempunyai berbagai macam perbedaan, baik dari segi material maupun dimensi ukuran barang tersebut. Truk sebagai media angkut merupakan suatu pilihan yang tepat bagi para penyedia jasa transportasi barang dan juga bagi para pengguna jasa transportasi karena truk mempunyai kapasitas angkut yang relative lebih besar dari kendaraan angkutan yang lain, selain itu truk juga berguna bagi mereka yang menginginkan sarana transportasi yang dapat mengantar barang dengan cepat dan aman.

Bisnis angkutan truk merupakan bisnis yang potensial di Cilacap ini, menurut DPD Organda Kabupaten Cilacap, tercatat ada beberapa perusahaan yang bergerak dibidang usaha angkutan truk, meliputi:

1. Perusahaan Angkutan JEMBAR JAYA, jumlah armada 30 unit
2. Perusahaan Angkutan RAHAYU, jumlah armada 14 unit
3. Perusahaan Angkutan TERUS JAYA, jumlah armada 60 unit
4. Perusahaan Angkutan BINTANG JAYA, jumlah armada 52 unit
5. Perusahaan Angkutan NUSA AMPERA, jumlah armada 15 unit
6. Perusahaan Angkutan GUNTUR MADU, jumlah armada 50 unit
7. Perusahaan Angkutan TEGUH JAYA, jumlah armada 40 unit

8. Perusahaan Angkutan BINA SEJAHTERA, jumlah armada 8 unit
9. Perusahaan Angkutan SETIA DHARMA, jumlah armada 5 unit
10. Perusahaan Angkutan CILONING, jumlah armada 20 unit
11. Perusahaan Angkutan SIDA KAYA, jumlah armada 15 unit
12. Perusahaan Angkutan SEHAT, jumlah armada 3 unit
13. Perusahaan Angkutan VTP, jumlah armada 3 unit
14. Perusahaan Angkutan HASTA BAYU, jumlah armada 8 unit
15. Perusahaan Angkutan WINA MOTOR, jumlah armada 13 unit
16. Perusahaan Angkutan INSAN II, jumlah armada 5 unit.
(DPD Organda Kabupaten Cilacap)

Pasar persaingan yang terjadi pada industri angkutan truk merupakan pasar persaingan monopolistik yaitu suatu bentuk pasar persaingan dimana terdapat beberapa perusahaan yang menjual komoditi yang sama, tetapi tidak ada perusahaan yang menguasai pangsa pasar lebih dari 10 % sampai dengan 20 %. Dengan demikian dalam bisnis angkutan truk tercipta persaingan yang tajam antara perusahaan pemberi jasa sejenis, maka masing-masing perusahaan ini berusaha untuk menerapkan strategi bersaing yang tepat agar perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang membedakan dengan perusahaan lainnya, sehingga diharapkan konsumen menjadi pelanggan yang loyal terhadap perusahaan tersebut.

Dengan adanya permasalahan tersebut maka penulis hendak melakukan penelitian mengenai analisis strategi bersaing dalam industri truk, sehingga hal tersebut mendorong peneliti untuk memilih judul: **ANALISIS STRATEGI**

BISNIS PERUSAHAAN ANGKUTAN JEMBAR JAYA CILACAP DALAM MENGADAPI PERSAINGAN.

1.2. RUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Berdasar latar belakang tersebut, maka peneliti akan mencoba melihat strategi bersaing yang sudah dilakukan oleh Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap, dalam usahanya untuk menghadapi kekuatan persaingan yang ada, dan dirumuskan sebagai berikut:

1. Dimana posisi bisnis Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap pada saat ini dalam menghadapi persaingan?
2. Apa peluang dan ancaman serta apa kelemahan dan kekuatan Jembar Jaya Cilacap dalam menghadapi persaingan saat ini?
3. Bagaimana strategi yang diterapkan Jembar Jaya Cilacap guna menghadapi persaingan di masa yang akan datang?

1.3. BATASAN MASALAH DAN ASUMSI

Agar permasalahan yang diteliti tidak terlalu luas, maka perlu dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Penentuan posisi dan strategi Jembar Jaya Cilacap menggunakan analisis matrik daya tarik industri (MDTI) dan analisis strength, weaknesses, opportunities, threats (SWOT).
2. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan Jembar Jaya Cilacap. Penelitian ini difokuskan pada strategi yang diterapkan

oleh Jembar Jaya Cilacap dalam menghadapi persaingan, mencari alternatif strategi untuk dapat diterapkan.

1.4. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai penulis didalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap pada saat ini dalam menghadapi persaingan.
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap dan peluang serta ancaman dari lingkungan bisnis.
3. Untuk mengetahui strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan dimasa yang akan datang berdasarkan posisi bisnis dan pengaruh-pengaruh lingkungan bisnis.

1.5. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini baik bagi penulis, perusahaan, maupun pihak-pihak lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan media untuk mengetahui dan memperdalam pengetahuan, serta menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah baik secara teoritik maupun praktek melalui penelitian dimana ilmu tersebut diterapkan.

2. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan informasi dan masukan sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam merencanakan dan merumuskan strategi bersaing yang tepat.

3. Bagi Pihak lain

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang strategi bersaing dan sebagai bahan pertimbangan dalam memecahkan masalah yang sama



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Dari kajian ini ditemukan kelemahan / kebaikan atau kekurangan / keunggulan penelitian terdahulu. Kajian pustaka penting untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang dilakukan dan penelitian yang sudah ada serta sekaligus dapat menghindari duplikasi. Hal ini sangat penting untuk dikemukakan guna menunjukkan bahwa penelitian yang akan dilakukan tersebut mempunyai arti penting sehingga dapat diketahui kontribusi penelitian ini terhadap perkembangan ilmu pengetahuan maupun dunia praktis.

Penulis menggunakan skripsi yang ditulis oleh Barlinda Savierat Hayati yang berjudul "*Pilihan Strategi Bisnis P.T. Tunggal Yudi Sawmill Plywood dalam memenangkan persaingan*" sebagai kajian hasil penelitian terdahulu.

Latar belakang penelitian ini adalah adanya perubahan teknologi yang mendorong keinginan perusahaan untuk menekan penggunaan biaya dan lebih meningkatkan kualitas produk, kebutuhan modal yang besar untuk perluasan usaha dan persaingan yang ketat dalam pemasaran produk yang sama. Bisnis penuh dengan persaingan dan

ketidakpastian ini dapat ketat sekali, kemenangan seringkali diputuskan dengan selisih yang sedikit / tipis sekali.

PT Tunggal Yudi sebagai perusahaan yang bergerak dibidang kayu lapis telah berusaha memikirkan bagaimana suatu perusahaan kayu lapis dapat memberikan produk kepada konsumen sebaik mungkin, sehingga konsumen dapat merasakan kepuasan pada tingkat yang paling tinggi sehingga konsumen merasa puas dan kembali membeli atau menggunakan produknya dimasa yang akan datang.

Penelitian ini menggunakan tehnik analisis data dengan metode MDTI dan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, thread*). Dari evaluasi yang telah dilakukan tentang Pilihan Strategi Bisnis PT Tunggal Yudi Sawmill Plywood dalam menenangkan persaingan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan Analisis MDTI dapat diketahui bahwa posisi bisnis perusahaan berada pada sel selektif.
2. Berdasar posisi perusahaan yang berada pada sel selektif (Pertumbuhan), dapaaat ditentukan strategi yang tepat yaitu strategi pertumbuhan, karena perusahaan berusaha memasuki persaingan.
3. Strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan pada masa yang akan datang untuk diterapkan pada PT. Tunggal Yudi

dalam menghadapi persaingan yang kompetitif melalui analisis SWOT, PT. Tunggal Yudi sebaiknya melakukan strategi pengembangan produk, penetrasi pasar / perluasan pasar, yaitu dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang ada, dengan cara : Perluasan pangsa pasar yang selama ini hanya terfokus untuk ekspor, sekarang kian ditingkatkan untuk konsumsi dalam negeri, mempertahankan serta meningkatkan kapasitas produksi.

4. Dari Matrik SWOT disimpulkan bahwa PT. Tunggal Yudi memiliki kekuatan dan peluang besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relative rendah. Oleh karena itu strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan dan peluang perusahaan yang ternyata masih besar , sehingga kelemahan dan ancaman yang dihadapi dapat ditutup oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan.
5. Secara keseluruhan PT. Tunggal Yudi saat ini merupakan perusahaan yang sukses dalam bisnis kayu lapis karena didukung oleh kekuatan internal yang cukup baik, seperti dukungan SDM, serta kualitas produk yang baik.

Saran yang disampaikan peneliti adalah :

Berdasar Analisis Matrik SWOT :

1. Dari Analisis Matrik SWOT diketahui bahwa mutu produk PT. Tunggal Yudi diakui dunia, untuk menjaga dan mempertahankan kualitas / mutu produk yang selama ini telah diakui, perusahaan sebaiknya selalu melakukan pengontrolan secara periodic terhadap produk yang dihasilkan.
2. Dengan melihat Matrik SWOT, perkembangan Teknologi merupakan ancaman, oleh karena itu dengan adanya perkembangan teknologi yang begitu cepat, maka sebaiknya perusahaan secara terus menerus melakukan riset dan pengembangan agar produk yang dijual tidak ketinggalan pesaing.
3. Dari Matrik SWOT, Perkembangan teknologi dan pesaing merupakan ancaman. untuk menghadapi perkembangan teknologi dan pesaing, sebaiknya perusahaan selalu memantau perkembangan teknologi, jenis produk, sehingga perusahaan dapat sejauh mungkin untuk mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi terhadap adanya ancaman dari perusahaan yang lain yang sejenis.
4. Berdasarkan Analisis Matrik SWOT, PT. Tunggal Yudi disarankan dapat memperbaiki Sistem Informasi Manajemen yang dimiliki saat ini guna mendorong / memudahkan dalam penggunaan informasi maupun memasarkan produk. Hal ini

yang membawa dampak positif yang begitu besar terhadap system pelayanannya dalam upaya memuaskan sekaligus mempertahankan konsumen.

Berdasar Analisis MDTI :

1. Agar posisi bisnis perusahaan tetap pada posisi yang sekarang atau untuk peningkatan dimasa yang akan datang, pada MDTI akan lebih baik apabila perusahaan secara terus menerus meningkatkan program pengembangan SDM, karena SDM merupakan yang terpenting untuk pencapaian rencana strategis perusahaan melalui pendidikan dan latihan sesuai dengan bidangnya masing- masing.
2. Dengan melihat posisi bisnis perusahaan melalui Analisis MDTI, sebaiknya PT. Tunggal Yudi menggunakan strategi pertumbuhan melalui marketing mix, yaitu dengan jalan memfokuskan pertumbuhan pasar guna meraih konsumen, peningkatan produk, pasar, dan promosi.
 - a) Produk ditingkatkan kualitasnya, mutu diakui, yang akhirnya akan mendorong permintaan sehingga tercapai target pasar.

- b) Target pasar diarahkan pada konsumen Luan Negeri dalam negeri yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk membeli.
 - c) Memberikan pelayanan konsumen melalui SDM yang profesional sehingga pelayanan benar-benar mendapatkan pelayanan yang memuaskan dan benar-benar diperhatikan kepentingannya tanpa harus mempersulit mereka.
 - d) Meningkatkan promosi guna meningkatkan permintaan dan membangun citra perusahaan yang semakin baik dimata konsumen sehingga menimbulkan keyakinan dan kesetiaan pelanggan terhadap PT. Tunggal Yudi Sawmill Plywood.
3. Untuk mengantisipasi struktur persaingan yang dapat membahayakan posisi perusahaan pada Analisis MDTI, maka sebaiknya pihak perusahaan semakin menggiatkan promosi.

(Barlinda Savierat Hayati (2001) "*Pilihan Strategi Bisnis P.T. Tunggal Yudi Sawmill Plywood dalam memenangkan persaingan*". Skripsi Sarjana. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia)

2.2. LANDASAN TEORI

Pada bagian ini diuraikan berbagai teori, konsep dan anggapan dasar yang akan digunakan untuk mendekati pemecahan masalah. Landasan teori menekankan secara teoritis bagaimana hubungan antar berbagai variabel yang terlibat dalam permasalahan yang diangkat dalam suatu penelitian.

2.2.1. Pemasaran

2.2.1.1. Definisi Pemasaran

Diera Globalisasi seperti sekarang ini dimana perekonomian telah maju, setiap perusahaan yang ingin mempertahankan serta memperluas usahanya dalam persaingan yang sangat ketat haruslah memandang pemasaran sebagai suatu kegiatan perusahaan yang memegang peranan penting untuk mencapai tujuannya. Hal ini disebabkan pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok perusahaan yang secara langsung berhubungan dengan konsumen.

Pemasaran adalah kegiatan penting yang dilakukan perusahaan disamping personalia, pembelanjaan dan produksi. Didalam pemasaran ini terkandung pengertian yang meliputi segala usaha untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap bareang dan jasa dengan memberikan kepuasan kepada kedua belah pihak. Bagi perusahaan untuk dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen, maka perusahaan

harus memikirkan untuk memproduksi barang dan jasa sesuai dengan apa yang dikehendaki dan dibutuhkan konsumen.

Disamping itu pemasaran juga merupakan factor penting dalam siklus yang bermula dan berakhir pada konsumen, yaitu bermula dari adanya kebutuhan konsumen dan akan berakhir apabila konsumen merasa puas terhadap pemilikan suatu barang atau jasa tertentu, dimana siklus ini terjadi berulang-ulang atau terus-menerus. Secara definisi pemasaran oleh beberapa pakar ekonomi telah mengemukakan antara lain :

Phillip Kotler dan Gary Amstrong :

Proses tempat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan. Pemasaran adalah suatu dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan orang lain. (Phillip Kotler dan Gary Amstrong, 1997:12)

Berdasarkan definisi pemasaran diatas dapat disimpulkan bahwa titik tolak pemasaran terletak pada kebutuhan dan keinginan manusia. Kebutuhan dan keinginan manusia dapat dipenuhi oleh adanya produk atau sumber-sumber (*resource*) atau alat-alat (*satisfier*). Produk tersebut dapat berupa benda, jasa, kegiatan (*Activity*), Orang (*Person*), tempat (*Place*), Organisasi (*Organization*) atau gagasan (*idea*).

William. J. Stanton

Pemasaran adalah suatu system keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan

dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. (Basu Swastha, 1999, hlm. 5).

2.2.1.2. Fungsi Pemasaran

Tujuan dari pemasaran adalah mengarahkan barang dan jasa ke tangan konsumen, sehingga memerlukan kegiatan-kegiatan tertentu. Berbagai jenis kegiatan dan poses yang diperlukan karena spesialisasinya dan dalam pemasaran itu disebut fungsi-fungsi pemasaran, fungsi pemasaran dapat dibagi menjadi :

- 1) Fungsi Pertukaran (*exchange*)
 - Pembelian (*buying*)
 - Penjualan (*selling*)
- 2) Fungsi Penyediaan fisik
 - Transportasi (*transportation*)
 - Pergudangan (*storage*)
- 3) Fungsi fasilitas
 - Standarisasi (*standarization*)
 - Pembelanjaan (*financing*)
 - Penanggungan resiko (*risk bearing*)
 - Penerepan pasar (*market information*)

2.2.1.3. Manajemen Pemasaran

Dikarenakan kompleksnya bidang pemasaran, maka akan selalu ada masalah yang muncul baik dalam perusahaan maupun masalah dari luar perusahaan yang sulit untuk dikontrol. Maka setiap manajer pemasaran harus bekerja secara dinamis, terkoordinasi, serta mengelola usahanya dengan baik. Jika ingin tujuan perusahaan dapat tercapai mengingat keadaan tersebut diatas, maka berbagai ditempuh oleh perusahaan dalam usahanya mencapai tujuan, kemudian munculah manajemen pemasaran yang dianggap dan diharapkan mampu merealisasikan apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Adapun tujuan manajemen pemasaran menurut Phillip Kotler dan Gary Amstrong adalah :

Manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli untuk tujuan mencapai objektif organisasi.

2.2.1.4. Pengertian Jasa

Sejumlah ahli masalah jasa telah berupaya untuk merumuskan definisi jasa yang konklusif, keberagaman definisi tentang jasa dapat dilihat dalam rumusan dibawah ini :

Kotler (1997:476)

“Setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang secara prinsip intangible dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksinya bias terkait dan bias juga tidak terikat pada suatu produk fisik.”

Leonard L. Berry, seperti yang dikutip oleh **Zeithaml dan Bitner** (1996:5)

“Jasa itu sebagai deeds (tindakan, prosedur, aktifitas); proses-proses, dan unjuk kerja yang intangible.”

R.G. Mudrick, dkk (1990:6)

“Barang adalah suatu obyek yang tangible yang dapat diciptakan dan dijual atau digunakan setelah selang waktu tertentu. Jasa adalah intangible (seperti kenyamanan, hiburan, kecepatan, kesenangan, dan kesehatan) dan perishable (jasa tidak mungkin disimpan sebagai persediaan yang siap dijual atau dikonsumsi pada setiap saat diperlukan). Jasa diciptakan dan dikonsumsi secara stimulant.”

2.2.1.5. Karakteristik Jasa

Beberapa perbedaan antara jasa dan barang menurut :

Edward W. Wheatley :

- (1) Pembelian jasa sangat dipengaruhi oleh motif yang didorong oleh emosi.
- (2) Jasa bersifat tak berujud.

- (3) Barang bersifat tahan lama, tetapi jasa tidak. Jasa dibeli dan dikonsumsi pada waktu yang sama.
- (4) Barang dapat disimpan, sedangkan jasa tidak dapat disimpan.
- (5) Ramalan permintaan dalam marketing barang merupakan masalah, tidak demikian halnya dengan marketing jasa. Untuk menghadapi masa-masa puncak, dapat dilatih tenaga khusus.
- (6) Adanya masa puncak yang sangat padat, merupakan masalah tersendiri bagi marketing jasa. Pada masa puncak, ada kemungkinan layanan yang diberikan oleh produsen sangat minim, misalnya waktunya dipersingkat agar dapat melayani pelanggan sebanyak mungkin. Jika mutu jasanya tidak dikontrol maka, ini dapat berakibat negatif terhadap perusahaan, karena banyak pelanggan merasa tidak puas.
- (7) Usaha jasa sangat mementingkan unsure manusia.
- (8) Distribusinya bersifat langsung, dari produsen ke konsumen.

Leonard L. Berry mengemukakan ada tiga karakteristik jasa, yaitu :

- (1) Lebih bersifat tidak berwujud dari pada berwujud (more intangible than tangible).
- (2) Produksi dan konsumsi bersamaan waktu (simultaneous production and consumption).
- (3) Kurang memiliki standar keseragaman (less standardized and uniform)

2.2.1.6. Macam – Macam Jasa

Paul D. Converse et.al mengelompokkan jasa sebagai berikut :

- (1) Personalized services
- (2) Financial Service
- (3) Public Utility and Transportation services
- (4) Entertainment
- (5) Hotel Services

2.2.1.7. Sifat – sifat dari pemasaran jasa

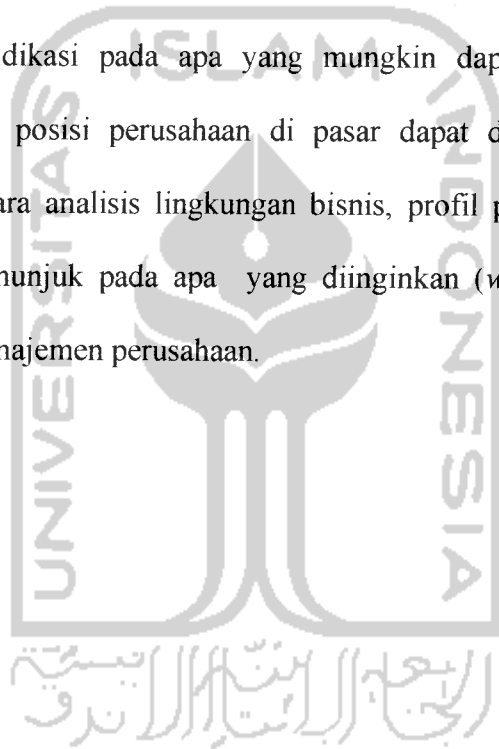
- (1) Menyesuaikan dengan selera konsumen
- (2) Keberhasilan pemasaran jasa dipengaruhi oleh jumlah pendapatan penduduk.
- (3) Pada pemasaran jasa tidak ada pelaksanaan fungsi penyimpanan.
- (4) Mutu jasa dipengaruhi oleh benda berwujud (perlengkapannya)
- (5) Saluran distribusi dalam marketing jasa tidak begitu penting.

2.2.2. Manajemen Strategi

2.2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi

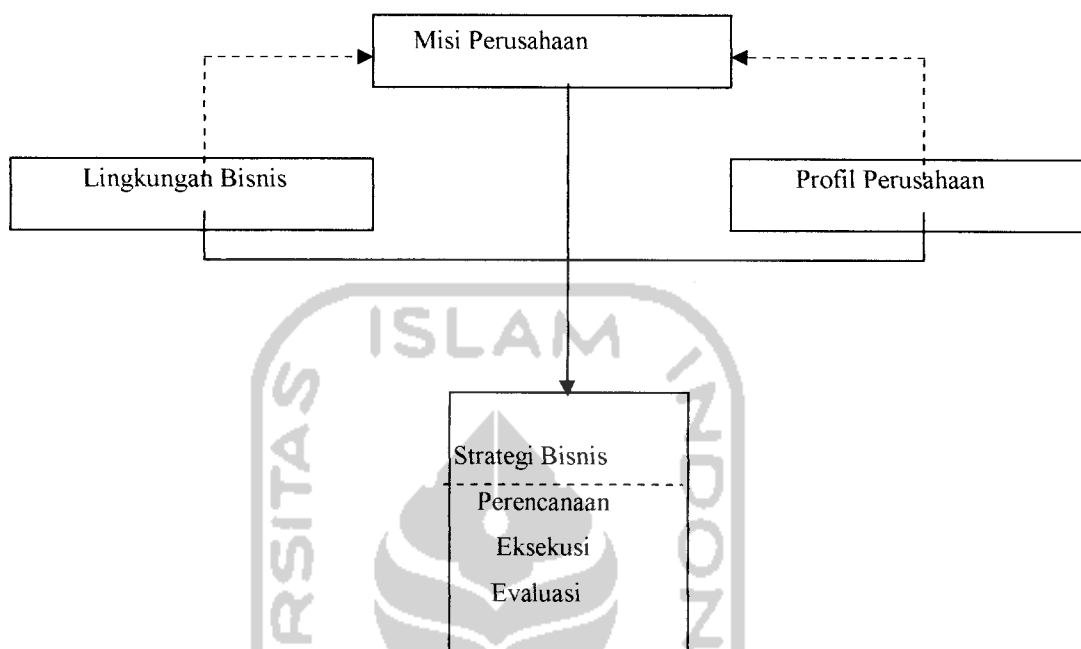
Manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. (Suwarsono;2002,hal 6)

Sedangkan komponen pokok manajemen strategis adalah (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; (4) misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what possible*). Dari posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.



Gambar 2.1

Komponen Pokok Manajemen Strategik



(Suwarsono, Manajemen Strategik, UPP AMP YKPN, 2003, hal 7)

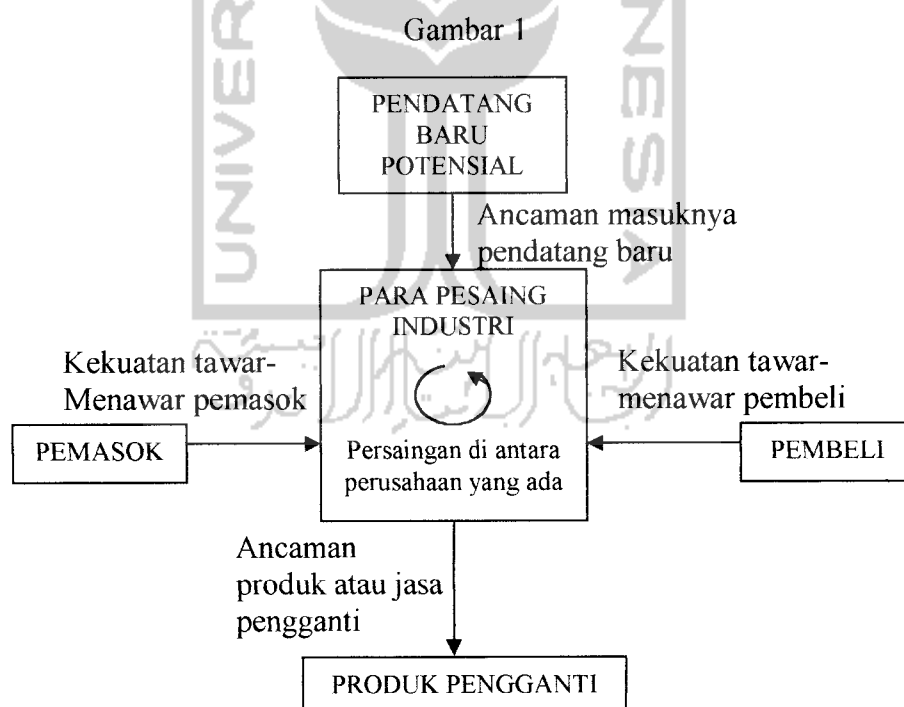
2.2.2.2. Pengertian Strategi Bersaing

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan – kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan – kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri – industri dalam mana perusahaan itu bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan

permainan persaingan selain juga strategi – strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan.

Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya persaingan pada industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku persaingan yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, seperti yang diperlihatkan pada gambar 2.2

Gambar 2.2
Kekuatan – Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri



(Michael E. Porter, Strategi Bersaing(terj),Erlangga,1980,hal4)

2.2.2.3. Komponen Pokok Manajemen Strategik

(1) Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threat*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisa lingkungan bisnis berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada diluar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata. Analisa lingkungan bisnis hanya mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas (*finite*).

Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*manajerial implications: IM*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tidak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dari langkah ini diharapkan manajemen perusahaan akan memiliki gambaran yang lebih jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

(2) Analisis Profil Perusahaan

Strategi bisnis menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahannya (*weaknesses*).

Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah dibanding pesaingnya. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya.

(3) Misi Perusahaan

Misi Perusahaan memiliki peran yang signifikan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Misi tersebut memberikan arahan sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Dengan demikian, pemilik dan manajemen tidak sekedar berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan, akan tetapi tercapainya tujuan tersebut sesuai dengan karakter perusahaan.

Pernyataan misi perusahaan berusaha membuat berbagai hal seperti produk yang akan dijual, segmen pasar yang dituju, citra yang diinginkan, karakter perusahaan, dan arah

perkembangan perusahaan yang diharapkan dikemudian hari menjadi transparan bagi berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Tidak hanya bagi pemilik, manajemen dan karyawan, tetapi juga bagi pihak – pihak lain yang memiliki kepentingan langsung dan tak langsung terhadap perusahaan, antara lain pesaing, konsumen, pemasok, kreditur, pemerintah dan masyarakat banyak.

Komponen misi perusahaan (Suwarsono, 2002, hlm 188) :

- Spesifikasi kebutuhan konsumen yang hendak dipuaskan oleh perusahaan yang dalam bentuk riilnya berupa barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.
- Spesifikasi segmen pasar yang dituju sebagai kelompok sasaran dan wilayah pemasaran yang hendak dijangkau.
- Spesifikasi teknologi dan fungsi manajerial yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang telah dipilih.
- Komitmen untuk bertahan hidup dan, pertumbuhan, dan laba.
- Perumusan falsafah perusahaan.
- Konsep kejati-dirian.
- Citra perusahaan.
- Komitmen terhadap karyawan.

- Tanggung jawab sosial terhadap masyarakat.

Manfaat misi perusahaan :

- Terjaminnya kesatuan dan kebulatan tujuan perusahaan.
- Tersedianya dasar alokasi sumber daya dan dana.
- Tersedianya dasar pengembangan iklim organisasi dan motivasi kerja.
- Tersedianya dasar identifikasi diri dan evaluasi bagi karyawan.
- Terasilitasinya proses penterjemahan tujuan kedalam struktur organisasi.
- Tersedianya dasar evaluasi kinerja perusahaan.

(4) Analisis Lingkungan Industri dan pesaing

Analisis lingkungan industri merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari analisis lingkungan bisnis. Banyak hal yang mempengaruhi lingkungan industri secara umum adalah pertumbuhan industri, inovasi produk, perubahan teknologi, keluar masuknya perusahaan besar, peraturan pemerintah, perubahan sikap konsumen dan gaya hidup resiko bisnis.

Analisis lingkungan industri merupakan upaya untuk mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi perilaku bisnis sekelompok perusahaan

yang bersaing antara satu dengan yang lainnya dalam satu wilayah pemasaran. Jika menggunakan pendekatan pemasaran dalam ekonomi industri maka analisis yang pertama kali ditunjukkan adalah pada struktur pasar dalam hal ini akan membawa implikasi manajerial yang berbeda pula.

2.2.3. Strategi Bersaing Generik

2.2.3.1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang – bidang seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain – lain. Perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya tidak diabaikan.

2.2.3.2. Diferensiasi

Strategi differensiasi produk atau jasa adalah menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh *keseluruhan industri* sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat berbagai macam bentuknya, seperti citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik

khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, dan dimensi – dimensi lainnya.

2.2.3.3. Fokus

Strategi fokus memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam – macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. (Michael E. Porter, Strategi Bersaing(terj),Erlangga,1980,hal32)

2.2.4. Matrik Daya Tarik Industri

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang – kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja, jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha tidak perlu dilakukan.

MDTI memiliki dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan

perusahaan (business strengths) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen.

Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

Matrik Daya Tarik Industri memiliki sembilan sel yang terbentuk dari masing – masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing – masing bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi. Masing – masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing – masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing – masing U2S. Disamping itu , masing – masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang seyogyanya dipilih.

Gambar 2.3

Matrik Daya Tarik Industri

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen / divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen / divestasi

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep, alat analisa dan Konteks, UPP AMP YKPN, 2002, Hal 133

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai potongan sumbu vertical bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan – bahkan mengakselerasi – pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu – satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen diseyogyakan untuk secara selektif melakukan investasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap lebih hati – hati. Jika perlu bersikap konservatif.

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Cenderung stagnan, bahkan mati. Manajemen diseyogyakan tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih dimungkinkan, manajemen diseyogyakan untuk memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (divestasi). Tidak perlu memperhatikan halangan keluar dari pasar (*Barriers to exit*).

2.2.5. Matrik SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisa faktor – faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling cocok untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Gambar 2.4

Matrik SWOT

	IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS		<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5 – 10 faktor Faktor kekuatan internal 	<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5 – 10 faktor Faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)		STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal 		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)		STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal 		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

(Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 1997, hal 31)

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, kita perlu melakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor – faktor

internal dan eksternal yang sudah ada pada analisa MDTI, kemudian memformulasikan strategi yang tepat untuk perusahaan Angkutan Jembar Jaya pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Kemudian analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (opportunities) dan Ancaman (trheats) dengan faktor internal kekuatan (strenght) dan kelemahan (weaknesses). Adapun pengertian dari masing-masing faktor adalah sebagai berikut :

- Strength (Kekuatan) : Variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah dibanding pesaingnya.
- Weakness (Kelemahan) : Kekurangan yang dimiliki perusahaan, dalam arti : Perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik atau lebih murah oleh pesaingnya.
- Opportunities (Peluang) : Sesuatu yang dapat diraih oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana hal tersebut dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.
- Threats (Ancaman) : Faktor-faktor tertentu yang dapat menghambat atau bahkan menghentikan jalannya perusahaan.

Dari pengertian diatas, kemungkinan strategis yang dapat digunakan adalah :

a. Strategi SO (Strenghts – Opportunities)

Strategi ini berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

b. Strategi ST (Strenghts – Threats)

Ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (Weaknesses – Opportunities)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki

d. Strategi WT (Weaknesses – Threats)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

(Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 1997, hal 32)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor Armada Angkutan Truk Jembar Jaya yang berlokasi di Jalan Nusantara nomor 200 Cilacap. Perusahaan angkutan Jembar Jaya mempunyai 30 unit armada truk, dan mempunyai karyawan dengan pendidikan SMU pada bagian staf dan kantor, pada sopir, juru gudang dan perawatan kendaraan, bagian rumah tangga serta satpam lebih diutamakan pada orang – orang yang mempunyai pengalaman kerja dibandingkan dengan latar belakang pendidikan.

Perusahaan menganggap armada sebagai bagian yang sangat penting bagi jalannya perusahaan , maka dari itu perusahaan menganggarkan sejumlah dana yang digunakan untuk mengembangkan mutu dari armada yang dimiliki perusahaan baik dari segi penggantian suku cadang kendaraan, maupun dari segi penggantian armada dengan armada yang lebih baru yang mempunyai daya angkut yang lebih besar.

Penetapan harga / tarif pada usaha angkutan barang (truk) telah ditetapkan oleh Pemerintah bersama dengan Organda, pihak perusahaan menentukan kebijaksanaan harga agar dapat bersaing dengan pengusaha sejenis hanya pada biaya bongkar / muat yang dibebankan pada konsumen.

Pangsa pasar yang ada di Cilacap sangatlah besar, hal itu disebabkan dengan adanya beberapa industri yang ada dikota ini, seperti : Semen Nusantara,

Pertamina, Pupuk Sriwijaya, P.T Panganmas Inti Persada sebagai produsen Tepung Bogasari yang dimana outputnya berupa barang, serta adanya pelabuhan Tanjung Intan yang digunakan oleh importir barang / ternak sebagai tempat untuk melabuhkan barang yang kemudian pastilah akan membutuhkan jasa angkut untuk mengantarkan barang kepada konsumen.

Perusahaan angkutan Jembar Jaya dikenal sebagai perusahaan angkutan barang yang mampu memuaskan konsumen dengan mengantarkan barang dengan aman dan tepat pada waktu, oleh karena itu pelayanan terhadap konsumen menjadi fokus utama perusahaan, akan tetapi efektifitas promosi bagi perusahaan belum mendapat perhatian yang besar. Perusahaan menganggap pelayanan yang baik terhadap konsumen sudah cukup tanpa harus menggunakan sisi promosi sebagai daya tarik perusahaan. Dengan kondisi keuangan perusahaan yang cukup baik riset dan pengembangan pada perusahaanpun dapat dilaksanakan, tetapi hanya dijalankan pada perbaikan armada saja, tetapi tidak pada sisi perbaikan kondisi fisik kantor, hal ini diperkuat dengan lokasi kantor yang bersebelahan dengan garasi serta bengkel. Garasi dan bengkel serta tempat penyimpanan barangpun masih pada satu lokasi yang sama

3.2. Gambaran Umum Perusahaan

3.2.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

3.2.1.1 PA. Jembar Jaya

Kota Cilacap sangat terkenal dengan kekayaan alamnya baik itu berupa semen, batu kapur, pasir maupun material yang lain selain itu cilacap dikenal karena pelabuhan alami serta hasil lautnya. Hal tersebut menjadi daya tarik bagi

para pengusaha untuk dapat menjalankan usahanya disini baik itu pengusaha domestik maupun manca negara yang banyak menggunakan fasilitas pelabuhan alami sebagai sarana ekspor – impor komoditi seperti sapi, beras, serta komoditi lainnya.

Seiring dengan kemajuan dunia usaha maka kebutuhan sarana transportasi yang aman, cepat dan terpercaya semakin meningkat pula, hal itu yang mendorong Bapak H. Djudju Kusnaidy untuk mendirikan sebuah usaha angkutan barang dengan menggunakan media truk, dengan pertimbangan daya angkut truk yang lebih besar dibanding dengan kendaraan angkutan yang lain, dan pertimbangan bahan bakar yang dipakai.

Maka dengan latar belakang itu Bapak H. Djudju Kusnaidy pada tahun 1992 memutuskan untuk mendirikan sebuah usaha jasa angkutan barang yang dengan nama Perusahaan Angkutan Jembar Jaya. Perusahaan ini tepatnya berdiri pada tanggal 3 Maret 1992, dengan akta pendirian PKP.522.01184.03.92 dengan Surat Izin Usaha Perusahaan (SIUP) No 96 / 11.08 / IV / XI / 97 yang disahkan pada tanggal 24 November 1997 dan termasuk perusahaan kena pajak dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 1.202.235.6.522. Pada awal pendirian kantor Perusahaan Angkutan Jembar Jaya terletak di Jalan Nusantara No 200 Cilacap, dan memiliki 30 unit truk berbahan bakar solar.

Perusahaan ini mempunyai komitmen untuk menjaga selalu kepercayaan konsumen. Dari segi pengemudi, sopir dituntut untuk dapat menjalankan armada dengan hati – hati sehingga barang yang diantar akan dapat sampai ketangan konsumen tepat waktu dan dalam kondisi yang baik. Dari segi armada truk yang

digunakan perusahaan selalu menjaga kelayakan armada dengan check up rutin meliputi pengecekan mesin, perlengkapan dan peralatan sehingga mobil selalu dalam kondisi prima untuk beroperasi

3.2.2. Bentuk Usaha Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap

Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa angkutan barang dengan usahanya sebagai berikut :

- a) Perusahaan Angkutan Jembar Jaya melaksanakan usaha pokok sebagai penyedia jasa angkutan barang dengan menggunakan tarif seperti yang telah ditetapkan oleh Pemerintah bersama Organda, dengan tujuan untuk melayani pihak dalam dan luar negeri di sekitar Cilacap.
- b) Perusahaan Angkutan Jembar Jaya melakukan kegiatan perusahaan dengan cara mencari konsumen yang membutuhkan jasa angkutan barang yang cepat dan aman.

Dalam rangka pengusahaan pelayanan angkutan truk di wilayah Cilacap bagi para pengusaha yang membutuhkan jasa angkutan barang baik pengusaha dari dalam maupun luar negeri dengan aman dan tepat waktu, Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a) Merumuskan dan menyusun persiapan dalam pelaksanaan sistem pelayanan jasa angkutan barang dengan tarif yang ditentukan termasuk penentuan sarang dan prasarannya.
- b) Menyusun rencana dan program kegiatan disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan pelayanan jasa angkutan barang.

- c) Melaksanakan pembinaan dan pengarahan terhadap unsur perusahaan untuk menjamin kelangsungan usaha yang berhasil dan berdaya guna.

3.2.3. Lokasi Perusahaan Angkutan jembar Jaya

Sejak berdiri tahun 1992 hingga saat ini perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap masih menempati kantor yang sama yaitu di Jalan Nusantara no 200 Cilacap. Kantor tersebut terdiri dari dua bagian yaitu kantor administrasi yang terletak dibagian depan dan garasi yang terletak disamping kantor administrasi. Kantor administrasi terdiri dari tujuh ruang yaitu satu ruang direktur, empat ruang kepala bagian, satu ruang kasir dan karyawan administrasi, dan satu ruang resepsionis. Sedangkan untuk garasi atau pool terdiri dari satu ruang kepala bagian mekanik, gudang spare parts, bengkel dan garasi truk. Dipilihnya lokasi tersebut sebagai pusat tata usaha sekaligus sebagai garasi armada truk, dikarenakan lokasi tersebut dipandang cukup strategis. Terutama karena letaknya yang berada di kawasan industri Cilacap.

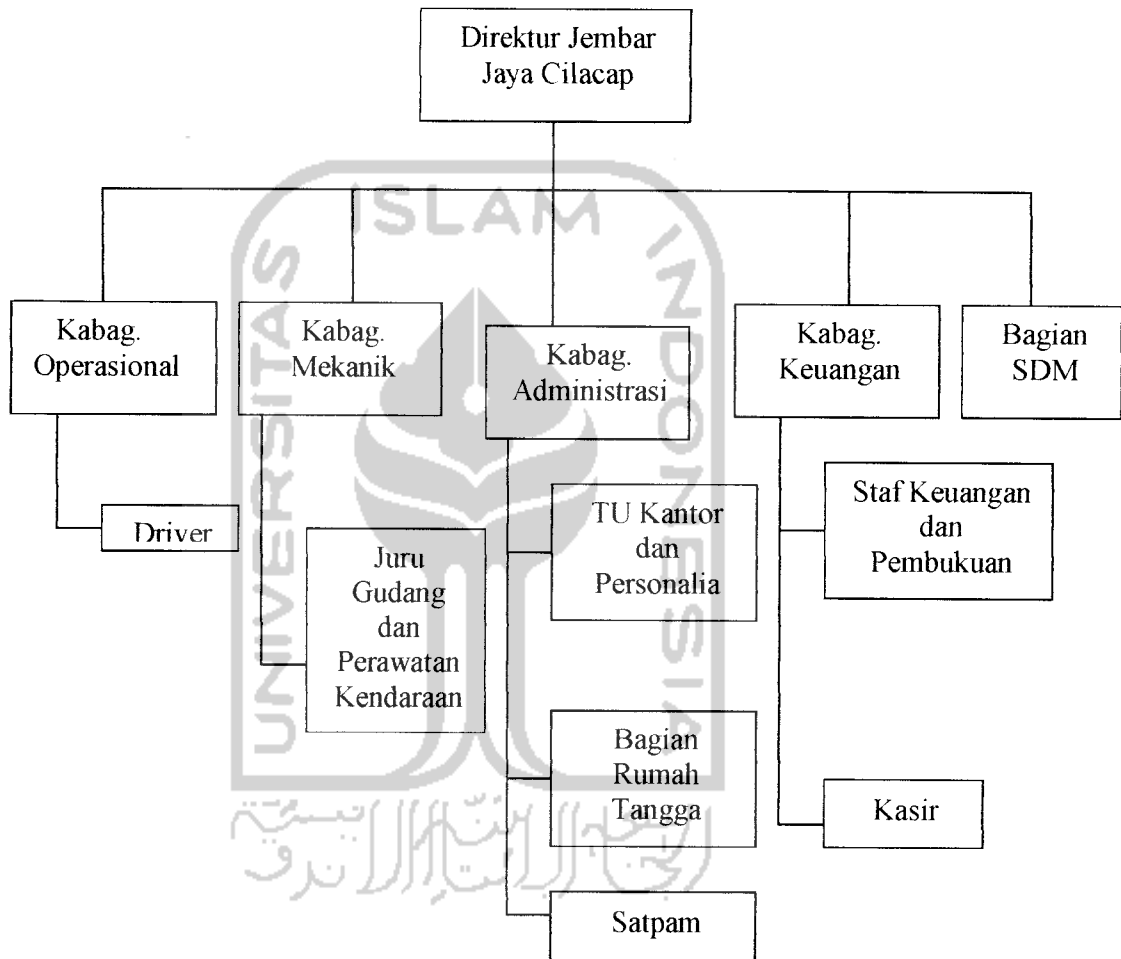
3.2.4. Organisasi Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap

3.2.4.1. Bagan Organisasi

Gambar 3.1

Struktur Organisasi Perusahaan Angkutan Jembar Jaya

Cilacap



Sumber : Data Primer Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap (2004)

3.2.4.2. Struktur Organisasi

Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian struktur organisasi adalah sebagai berikut:

a. Direktur

Direktur mempunyai tugas untuk : memimpin pengelolaan Armada Angkutan Jembar Jaya Cilacap dan bertanggung jawab atas keberhasilan perusahaan, mengkoordinasikan, mengendalikan, dan mengawasi kegiatan unit-unit fungsional, merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan dan program untuk perusahaan, mewakili perusahaan dalam rangka negosiasi dengan perusahaan lain atau instansi pemerintah, melaksanakan pembinaan terhadap seluruh unsur perusahaan, mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan kepala bagian (operasional, administrasi dan mekanik) serta menyelenggarakan pembinaan administrasi umum terhadap kepala bagian keuangan.

b. Kepala Bagian Operasional

Kepala Bagian Operasional mempunyai tugas : memimpin, mengendalikan dan mengatur pelaksanaan kegiatan unit-unit operasional perusahaan, sebagai wakil dari perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar saat terjadi hal-hal darurat, mengontrol pengecekan kelayakan kendaraan angkutan untuk operasi dan mengirim ke unit bengkel untuk perbaikan kendaraan yang rusak atau memerlukan perbaikan, mengeluarkan Surat Perintah Operasi (SPO) untuk Kegiatan Operasi Harian (KOH), menampung masukan dan keluhan dari para

driver sebagai tambahan dalam evaluasi, melaksanakan pembinaan terhadap anggotanya, termasuk para pengemudi dalam hal tata tertib kerja khususnya berkaitan dengan pelayanan konsumen, melaporkan pada Direktur secara berkala mengenai pelaksanaan Kegiatan Operasi Harian dan hambatan-hambatan yang dijumpai, serta usaha penyelesaian yang telah dilakukan. Kepala Operasional bertanggung jawab kepada direktur.

c. Sopir (*driver*)

Sopir mempunyai tugas : mengemudikan truk sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, menaati peraturan lalu lintas dan menjaga nama baik perusahaan, Mencapai target pendapatan angkutan dalam periode operasi tertentu sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan perusahaan, memeriksa dan memelihara kendaraan berikut dengan perlengkapan dan peralatannya, menaati peraturan tata tertib pengemudi angkutan Jembar Jaya Cilacap. Sopir bertanggung jawab kepada kepala operasional..

d. Kepala Bagian Mekanik

Kepala bagian mekanik mempunyai tugas : memeriksa kondisi setiap armada taksi secara periodik, meliputi mesin, body, interior, dan fasilitas mobil lainnya, serta melakukan perbaikan apabila diperlukan, memperbaiki kerusakan armada taksi, baik yang di dalam pool maupun yang sedang operasi di luar, menyerahkan kendaraan untuk diperbaiki oleh bengkel di luar perusahaan, apabila tidak mampu untuk diperbaiki sendiri, mengontrol persediaan suku cadang (*spare parts*) dan perlengkapan bengkel lainnya serta melakukan pemesanan kembali apabila dirasa kurang. Kepala bagian mekanik bertanggung jawab kepada direktur.

e. Juru Gudang dan Perawatan Kendaraan

Juru gudang dan perawatan kendaraan mempunyai tugas : melayani mekanik yang membutuhkan suku cadang untuk perbaikan atau perawatan armada, mengadakan pengecekan barang di gudang dan membuat perkiraan kebutuhan serta permintaan untuk stok baru, membuat laporan secara periodik mengenai keadaan barang, penerimaan, pengeluaran, serta sisa barang yang ada di gudang, memeriksa kondisi mesin setiap armada truk yang selesai melakukan kegiatan operasi harian (KOH), dan memperbaiki bila dipandang perlu, melaksanakan servis armada truk secara periodik atau sesuai dengan jadwal masing-masing bagian (mesin, gardan, versenelling, karburator, dan sebagainya), memperbaiki kerusakan armada truk yang rusak saat beroperasi di jalan maupun yang ada di pool. Serta menyarankan untuk dibawa ke bengkel luar apabila bengkel perusahaan tidak mampu menangani kerusakan, menyiapkan peralatan dan perlengkapan serta suku cadang untuk keperluan tersebut. Juru gudang dan perawatan kendaraan bertanggung jawab kepada kepala bagian mekanik.

f. Kepala Bagian Administrasi

Kepala bagian administrasi mempunyai tugas : memimpin dan mengatur pelaksanaan kegiatan administrasi/tata usaha kantor (umum), korespondensi, dan personalia, mencatat kehadiran karyawan dan pengemudi, mengatur kegiatan rumah tangga perusahaan yang meliputi keamanan, ketertiban, dan transportasi karyawan, menyelesaikan administrasi armada truk yang berkaitan dengan BBN, STNK, KIR, Uji Tera Argometer, Asuransi Jasa Raharja, dan lain sebagainya.

Mengatur pengendalian penggunaan dana, memelihara bukti-bukti transaksi keuangan, menyiapkan laporan keuangan, baik harian maupun bulanan, melaksanakan pembukuan keuangan, menyusun anggaran belanja dan pendapatan perusahaan. Kepala bagian administrasi bertanggung jawab kepada direktur.

g. Tata Usaha Kantor dan Personalia

Tata usaha kantor dan personalia mempunyai tugas : menerima surat dan kemudian melakukan tindak lanjut atas surat tersebut, membuat surat keluar untuk kepentingan perusahaan, menyelesaikan surat-surat yang berkaitan dengan surat-surat kendaraan misalnya : BBN, STNK, Uji KIR, TERA ARGO, Asuransi dan sebagainya. Mencatat surat masuk dan keluar, serta menyimpan dokumen-dokumen penting milik perusahaan, menerima dan menanyakan keperluan tamu yang akan menghadap direktur, membuat dokumen yang berhubungan dengan pegawai baru, membukukan catatan daftar cuti karyawan, melakukan korespondensi yang berhubungan dengan kepegawaian, melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kepegawaian. Tata usaha dan personalia bertanggung jawab kepada kepala bagian administrasi

h. Bagian Rumah Tangga

Bagian rumah tangga mempunyai tugas : melaksanakan kebersihan kantor dan fasilitas-fasilitasnya termasuk gudang secara harian, turut serta melaksanakan pengamanan dan ketertiban kantor serta mengatur keluar masuknya kendaraan tamu, armada taksi yang masuk pool maupun kendaraan kantor, melaksanakan transportasi untuk kepentingan kantor termasuk pengantaran karyawan, menyediakan konsumsi bagi karyawan setiap harinya, serta melaksanakan

pembayaran rekening listrik, telepon, air dan lain sebagainya. Bagian rumah tangga bertanggung jawab kepada kabag administrasi.

i. Satpam

Satpam mempunyai tugas : melaksanakan pengamanan fisik terhadap barabf-barang fasilitas kantor, melindungi para karyawan dan pejabat armada angkutan truk jembar jaya, menjaga dan mencatat waktu keluar masuknya armada truk dan kendaraan kantor serta menagani SPO truk, memeriksa dan mencatat kekurangan pada kondisi fisik truk serta menyerahkannya pada bagian mekanik, melayani, mengantar tamu baik sebagai mitra kerja perusahaan maupun sebagai pejabat perusahaan, mengatasi permasalahan jika terjadi keadaan gawat di lingkungan perusahaan yang menyangkut karyawan maupun yang menyangkut perusahaan, dan segera berkoordinasi dengan aparat kepolisian setempat. Satpam bertanggung jawab kepada kepala bagian administrasi.

j. Kepala Bagian Keuangan

Kepala bagian keuangan mempunyai tugas : membantu tugas dari kepala bagian administrasi keuangan dalam mengatur, merencanakan, dan melaksanakan pelayanan keuangan, menyusun data keuangan perusahaan dan penataan pembukuan perusahaan, melaksanakan ferifikasi terhadap bukti penerimaan dan pengeluaran, menyiapkan data tagihan dan pengatur pelaksanaan penagihan, membantu menyusun RAPBP dan Cash Flow bulanan, triwulanan, dan tahunan, membuat laporan keuangan tahunan dan bertanggung jawab penuh atas hasil pekerjaan, menyelenggarakan pencatatan aktiva hutang, modal perusahaan, serta neraca rugi laba perusahaan, melaksanakan pencatatan transaksi keuangan dan

menyimpan bukti-bukti transaksi, menyusun sistem pengawasan terhadap harta kekayaan perusahaan. Kepala bagian keuangan bertanggung jawab kepada direktur.

k. Staf Keuangan dan Pembukuan

Staf keuangan dan pembukuan mempunyai tugas dan kewajiban untuk membantu fungsi dan tugas harian dari kepala bagian keuangan, dan bertanggung jawab kepada kepala bagian keuangan.

l. Kasir

Kasir mempunyai tugas : menerima setoran dari para pengemudi dan melakukan pembukuan terhadap pendapatan harian perusahaan, menyerahkan laporan pendapatan harian secara periodik kepada kepala bagian keuangan, mencatat dan menagih para pengemudi yang kurang setornya. Kasir bertanggung jawab kepada kepala bagian keuangan.

m. Bagian SDM

Bagian SDM mempunyai tugas : mengawasi/ mengontrol kinerja karyawan yang ada diperusahaan, mengurus masalah penerimaan pegawai baru, memberikan pelatihan bagi pegawai baru maupun lama yang ada diperusahaan agar kinerja perusahaan dapat ditingkatkan, memberikan pembinaan dan pengarahan terhadap unsur perusahaan untuk menjamin kelangsungan usaha yang berhasil dan berdaya guna. Bagian SDM bertanggung jawab kepada direktur.

3.2.5. Personalia

Susunan personalia yang ada pada Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap dapat dilihat dari :

3.2.5.1. Jumlah Karyawan

Tenaga Kerja yang ada pada Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap Seluruhnya berjumlah 52 , yang terdiri dari :

- 8 orang yang bekerja sebagai staf dan karyawan yang berada dikantor.
- 2 orang sebagai mekanik pool.
- 2 orang satpam.
- 35 sebagai pengemudi truk tetap
- 5 orang sebagai pengemudi truk cadangan

3.2.5.2. Sistem Upah

Perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap dalam membayar gaji karyawan umumnya berdasarkan upah bulanan yang diperuntukan karyawan staf dan administrasi. Sedangkan upah yang diberikan pada pengemudi truk berdasarkan sistem saku yang diberikan kepada supir berdasarkan jauh tidaknya kota yang dituju dalam mengantarkan barang, semakin jauh kota tujuan semakin besar saku yang diberikan begitu juga sebaliknya, sisa dari uang saku yang telah dipotong oleh supir untuk membeli solar merupakan penghasilan yang diterima oleh supir. Adapun rasio pendapatan supir ditentukan oleh banyak tidaknya pekerjaan yang sedang dijalankan oleh perusahaan.

3.2.5.3. Jam Kerja Karyawan

Jam kerja yang diterapkan oleh Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap kepada seluruh pengurus maupun karyawan disesuaikan dengan tugas yang ditangani. Pengaturan jam kerja perusahaan diatur sebagai berikut :

- a) Jam 08.00 sampai 16.00

Jam kerja ini berlaku untuk karyawan kantor yang bekerja dalam urusan dengan instansi lain dan urusan – urusan operasional yang berada dikantor.

- b) Jam 08.00 sampai 07.00 hari berikutnya

Jam kerja ini berlaku bagi para supir yang standby dikantor, para supir berjaga dikantor jika sewaktu – waktu dibutuhkan oleh perusahaan.

- c) Jam 07.00-19.00 dan 19.00-07.00

Jam kerja ini berlaku bagi para satpam yang berjaga secara bergiliran dengan satpam yang lain.

3.2.6. Sumber Dana dan Modal

.Sumber dana yang digunakan oleh Armada Angkutan Truk Jembar Jaya Cilacap sangat dibutuhkan untuk membiayai kegiatan operasi, misalnya untuk gaji pegawai, perbaikan kendaraan, dan lain sebagainya. Dari dana yang telah dikeluarkan tersebut diharapkan dapat diterima kembali perusahaan dalam jangka waktu tertentu dari hasil penjualan jasa.

Adapun dana yang merupakan modal dari Armada Angkutan Truk Jembar Jaya Cilacap diperoleh dari :

1. Modal Sendiri

Modal sendiri yaitu dana awal yang diperoleh dari investasi para anggota perusahaan baik itu anggota koperasi maupun dari para pemegang saham.

2. Utang

Utang yaitu dana yang diperoleh dari pinjaman kepada pihak luar seperti bank dan termasuk kedalam modal asing.

3. Keuntungan Penjualan

Keuntungan penjualan yaitu dana yang diperoleh dari adanya keuntungan hasil penjualan jasa angkutan truk.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data-data yang diperlukan untuk penelitian, dikumpulkan dengan metode sebagai berikut:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian melalui:

1. Interview (wawancara), yaitu dengan melakukan wawancara langsung dengan pimpinan dalam hal ini Bapak H. Djudju Kusnaidy selaku pimpinan, maupun dengan staf dan karyawan Jembar Jaya Cilacap, serta pihak lain yang dapat memberikan data-data yang diperlukan dan berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.
2. Observasi (pengamatan langsung), yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung untuk mendapatkan kondisi secara menyeluruh yang

ada dalam perusahaan, seperti : kondisi armada, lokasi perusahaan, kondisi fisik kantor dll.

3. Daftar pertanyaan (kuisisioner), yaitu dengan membuat sejumlah lima daftar pertanyaan yang akan ditunjukkan kepada : Direktur Jembar Jaya, Kabag. Operasional, Kabag. SDM, Kabag. Keuangan, dan Kabag. Pemasaran.

- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data. Diperoleh dengan cara membaca, mencatat, dan mempelajari buku-buku, literatur, dan diktat-diktat, serta data yang diperoleh secara relevan yang berhubungan dan mendukung penelitian.

3.4. Data Yang Dibutuhkan

Dalam melakukan penelitian diperlukan data-data yang sesuai dengan pokok permasalahan yang akan dibahas, yakni sebagai berikut:

- a. Data Umum, antara lain :
 1. Laporan kegiatan sumber daya manusia, seperti jumlah karyawan, keahlian, pengalaman, gaji,
 2. Laporan kegiatan operasional perusahaan
 3. Laporan kegiatan pemasaran.

- b. Data khusus, antara lain :

Data Internal :

1. Biaya peningkatan mutu
2. Kebijakan harga perusahaan
3. Efektifitas promosi

Data Eksternal :

1. Analisis Pasar.
2. Analisis Kompetitor.
3. Analisis Pemerintah.
4. Analisis kondisi keamanan.

3.5. Metode Analisi Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh, digunakan metode analisi data kualitatif dan kuantitatif secara bersamaan selanjutnya kedua analisis tersebut saling bekerja satu sama lain. Adapun alat analisis yang akan digunakan adalah:

1. Matrik Daya Tarik Industri

Matrik ini memiliki dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business Strengths*). Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

Matrik Daya Tarik Industri memiliki sembilan sel yang berbentuk dari masing-masing sumbu dibagi menjadi tiga bagian: bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi, yang menunjuk pada masing-masing posisi pasar, yaitu:

- i. Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih besar.

- ii. Unit usaha yang terletak pada sel pertumbuhan selektif memiliki peluang bisnis dan prospek untuk berkembang walaupun tidak sebesar unit yang berada pada sel sebelumnya.
- iii. Sedangkan pada unit usaha yang terletak pada sel selektif berarti memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi dibandingkan dengan sel sebelumnya.
- iv. Dan yang terletak pada sel panen/divestasi adalah tempat bagi unit usaha yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang bisnis dan keunggulan bisnis untuk tumbuh bahkan cenderung mati.

Dengan Matrik Daya Tarik Industri dapat diketahui posisi perusahaan pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit tersebut pada masa yang akan datang. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, pada masa yang akan datang diperlukan prediksi secara:

- a. Mengidentifikasi variabel eksternal dan internal.
- b. Penilaian terhadap variabel eksternal.

Mencari indikator eksternal, apa saja yang memiliki hubungan dan pengaruh terhadap perusahaan, kemudian diberi penilaian terhadap masing-masing indikator. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui seberapa besar pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap perusahaan .

Untuk penilaian perusahaan digunakan urutan berskala yang terdiri dari:

- a. *Major Weaknesses* (sangat tidak baik).
- b. *Minor Weaknesses* (tidak baik).
- c. *Netral* (sama).
- d. *Minor Strength* (baik).
- e. *Major Strength* (sangat baik).

Sedangkan untuk pemberian bobot baru dapat ditentukan setelah mengetahui variabel apa saja yang berpengaruh kemudian diberi bobot sesuai dengan besar-kecil pengaruhnya terhadap perusahaan. Total bobot dari variabel tersebut adalah 1 atau seratus persen (100%). Kemudian dari bobot masing-masing faktor dikalikan dengan nilai yang didapat ini disebut nilai tertimbang. Hasil dari perhitungan ini mempunyai nilai maksimal 5 dan nilai terendah adalah 0, yang mempunyai rentang sebagai berikut perusahaan dalam ancaman besar, tanpa peluang sedikitpun, perusahaan dengan ancaman dan peluang sama besar, perusahaan tanpa atau dengan ancaman kecil dan peluang sama besar, perusahaan tanpa atau dengan ancaman kecil dan peluang besar.

Pembagian nilai tertimbang yaitu lebih besar dari pada 4 dikategorikan tinggi. Nilai diatas 3 sampai dengan 4 dikategorikan medium dan nilai antara 0 sampai dengan 3 termasuk dalam kategori rendah. Sedangkan untuk penilaian variabel internal, sistem penilaian sama dengan penilaian variabel eksternal tetapi mempunyai indikator

yang berbeda. Penilaian dilakukan dengan membandingkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, setelah nilai dari variabel eksternal dan internal dapat ditentukan.

Tabel 3.1
Variabel Internal
(Kekuatan dan Kelemahan)

Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
	STB	TB	N	B	SB
1. Kualitas karyawan					
2. Biaya peningkatan mutu					
3. Kebijakan harga					
4. Efektifitas promosi					
5. Pangsa pasar					
6. Riset dan pengembangan					
7. Pelayanan terhadap konsumen					
8. Lokasi perusahaan					
9. Jumlah Armada					
10. Citra Produk					
11. Kondisi keuangan perusahaan					

Tabel 3.2
Variabel Eksternal
(Peluang dan Ancaman)

Variabel Eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
	STB	TB	N	B	SB
1. Daya beli					
2. Ukuran pasar					
3. Kondisi keamanan					
4. Perkembangan teknologi					
5. Hambatan memasuki pasar					
6. Persaingan baru yang potensial					
7. Daya tarik iklan, promosi					
8. Kurs mata uang					
9. Regulasi pemerintah					
10. Hubungan dengan pihak lain					

Tabel 3.3
Penilaian Terhadap Bobot Variabel Internal

No	Variabel Internal	Bobot
1.	Kualitas karyawan	
2.	Biaya peningkatan mutu	
3.	Kebijakan harga	
4.	Efektifitas promosi	
5.	Pangsa pasar	
6.	Riset dan pengembangan	
7.	Pelayanan terhadap konsumen	
8.	Lokasi perusahaan	
9.	Jumlah Armada	
10.	Citra Produk	
11.	Kondisi keuangan perusahaan	
	Total	1,00

Tabel 3.4
Penilaian Terhadap Bobot Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Bobot
1.	Daya beli	
2.	Ukuran pasar	
3.	Kondisi keamanan	
4.	Perkembangan teknologi	
5.	Hambatan memasuki pasar	
6.	Persaingan baru yang potensial	
7.	Daya tarik iklan, promosi	
8.	Kurs mata uang	
9.	Regulasi pemerintah	
10.	Hubungan dengan pihak ketiga	
	Total	1,00

Tabel 3.5
 Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Kualitas Karyawan 2. Biaya peningkatan mutu 3. Kebijakan harga 4. Efektifitas promosi 5. Pangsa pasar 6. Riset dan pengembangan 7. Pelayanan terhadap konsumen 8. Lokasi perusahaan 9. Jumlah armada 10. Citra produk 11. Kondisi keuangan perusahaan			
Total	1,00		

Tabel 3.6
 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Daya beli konsumen 2. Ukuran pasar 3. Kondisi keamanan 4. Perkembangan teknologi 5. Hambatan memasuki pasar 6. Persaingan baru yang potensial 7. Daya tarik iklan promosi 8. Kurs mata uang 9. Regulasi pemerintah 10. Hubungan dengan pihak ketiga			
Total	1,00		

c. Penentuan Posisi Bisnis

Langkah selanjutnya yaitu menentukan posisi bisnis. Pada tahap penentuan posisi bisnis ini dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat.

Gambar 3.3

Matriks Daya Tarik Industri

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen / divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen / divestasi

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep, alat analisa dan Konteks,

UPP AMP YKPN, 2002, Hal 133

d. Implikasi Strategis

Matriks Daya Tarik Industri memberikan petunjuk tentang alokasi sumber daya dan sumber dana perusahaan. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing – masing unit usaha.

Gambar 3.4
Berbagai Pilihan Strategis

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum.	Pertumbuhan Selektif Investasi Agresif Memelihara posisi ditempat lain.	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar, berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersikap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber kas pesaing Divestasi

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep, alat analisa dan Konteks, UPP AMP YKPN, 2002, Hal 148

2. Analisis SWOT

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, kita perlu melakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor – faktor internal dan eksternal yang sudah ada pada analisis MDTI, kemudian memformulasikan strategi yang tepat untuk Perusahaan Angkutan Truk Jembar Jaya pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Kemudian analisis SWOT membandingkan antara faktor

eksternal Peluang (opportunities) dan Ancaman (threats) dengan factor internal Kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness).

Gambar 3.5

Matrik SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	• Tentukan 5 – 10 faktor Faktor kekuatan internal	• Tentukan 5 – 10 faktor Faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

(Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 1997, hal 31)

Dari matrik diatas kemungkinan strategis yang diambil adalah :

a. Strategi SO (Strengths – Opportunities)

Strategi ini berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk mendapatkan peluang yang ada.

b. Strategi ST (Strengths – Threats)

Ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan menghindari ancaman.

c. Strategi WO (Weaknesses – Opportunities)

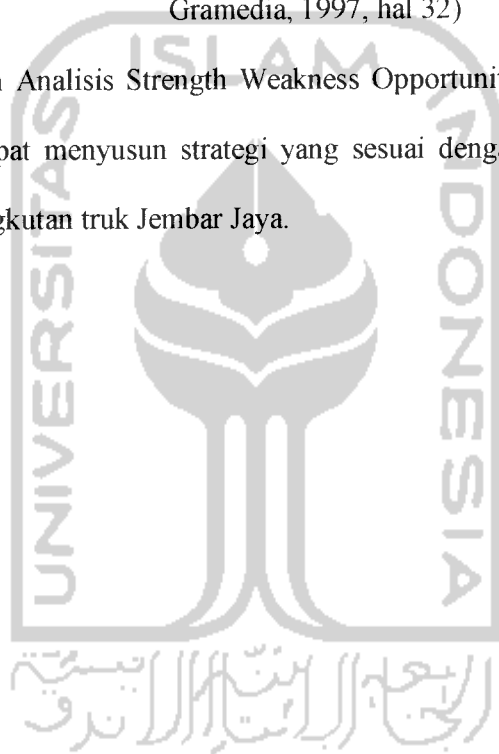
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan yang dimiliki.

d. Strategi WT (Weaknesses – Treats)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat antisipasi dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

(Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 1997, hal 32)

Dengan Analisis Strength Weakness Opportunities Threats (SWOT) ini diharapkan dapat menyusun strategi yang sesuai dengan sasaran dan kebijakan perusahaan angkutan truk Jembar Jaya.



BAB IV

ANALISIS DATA

Analisis data menguraikan usaha – usaha dan langkah- langkah dalam menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah dalam penelitian. Dalam analisis data dilakukan dengan tujuan untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data, sebab data akan tersusun rapi, lebih berarti, serta bermanfaat.

Dalam skripsi ini masalah yang dihadapi adalah bagaimana kondisi atau keadaan perusahaan angkutan truk “Jembar Jaya” Cilacap dalam posisi bersaing dan alternatif strategi apa yang tepat untuk diterapkan perusahaan angkutan truk “Jembar Jaya” Cilacap.

Metode Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan MDTI (Matrik Daya Tarik Industri) dan SWOT (strength, Weakness, Opportunities, Threats).

4.1. Tahapan Analisis Matrik Daya Tarik Industri

Dalam menganalisis strategi bersaing ada beberapa tahap yang harus dilakukan agar evaluasi lebih terarah, yaitu :

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal.
2. Penilaian variabel internal dan eksternal.
3. Penentuan posisi perusahaan.
4. Penentuan alternatif strategi.

Dalam melakukan tahap – tahap ini masih ada tahap yang penting yaitu mengidentifikasi faktor kunci sukses sebagai strategi bersaing. Setelah

mengidentifikasi kunci faktor sukses terdapat beberapa langkah yang harus dilalui :

- a. mengidentifikasi kunci faktor sukses mana yang merupakan prioritas perusahaan.
- b. Menentukan bobot kunci faktor sukses, total bobot dari variabel tersebut adalah 1,00 atau seratus persen (100%).
- c. Masing – masing variabel diberikan rating (nilai) dengan skala 1 sampai dengan 5 dimana : 1. Major Weakness (sangat tidak baik), 2. Minor Weakness (tidak baik), 3. Netral (sama), 4. Minor Strengths (baik), 5. Major Strength (sangat baik).
- d. Mengalikan kunci sukses faktor yang dipilih (bobot) dengan ratingnya (nilai).
- e. Menjumlahkan hasil kali tersebut sehingga diperoleh suatu jumlah tertentu.
- f. Hasil kali tersebut dimasukkan dalam matrik dan mengambil kemungkinan strategi yang dapat diambil menurut matrik tersebut.

4.1.1. Identifikasi variabel

4.1.1.1. Penentuan faktor Internal

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki, dan dapat pula diketahui mengenai kelemahan perusahaan yang dimiliki.

Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan dan lebih baik jika mampu mengerjakan kinerja masa lalu. Sedangkan disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik oleh para pesaingnya, paling tidak variabel tersebut dievaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja (Suwarsono,2002, hlm.85). Berdasar data yang diperoleh mengenai faktor internal dapat dijelaskan mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan diketahui berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen perusahaan Jembar Jaya, indikator yang diidentifikasi sebagai sumber kelemahan diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai kekuatan yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu 3, 4 dan 5. Adapun variabel internal yang dijadikan indikator antara lain :

1. Kualitas karyawan,
2. Biaya peningkatan mutu,
3. Kebijakan harga,
4. Efektifitas promosi,
5. Pangsa pasar,
6. Riset dan pengembangan,
7. Pelayanan terhadap konsumen,

8. Lokasi perusahaan,
9. Jumlah armada,
10. Citra produk,
11. Kondisi keuangan perusahaan

Hasil Penilaian Faktor Internal

1). Kualitas karyawan

Sumber Daya Manusia merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan, Perusahaan Angkutan Jembar Jaya sebagai perusahaan jasa yang karyawannya (driver) sebagai bagian paling penting bagi perusahaan. Sehingga driver harus orang yang sehat, memiliki kemampuan menjalankan armada dengan baik dan memenuhi syarat yang ditetapkan pemerintah sehingga dapat memiliki surat izin mengemudi. Begitu juga karyawan yang berada dikantor, harus dipilih karyawan yang berdedikasi tinggi, disiplin, dan mempunyai keahlian dan keterampilan dibidangnya masing – masing, walaupun hanya dengan pendidikan smu. Mengingat arti penting SDM dalam mencapai sukses perusahaan, maka karyawan diberi bobot 0,08. Disamping itu kualitas karyawan juga diukur dengan rating antara 1 – 5, perusahaan memberikan nilai sebesar 3,2 untuk kualitas karyawan yang ada diperusahaan.

2). Biaya peningkatan mutu

Perusahaan menganggap armada sebagai bagian yang sangat penting bagi jalannya perusahaan, maka dari itu perusahaan menganggarkan sejumlah dana yang digunakan untuk mengembangkan mutu dari armada yang

dimiliki perusahaan baik dari segi penggantian suku cadang kendaraan, maupun dari segi penggantian armada yang lebih baru yang memiliki daya angkut yang lebih besar, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,10 dan nilai sebesar 3,4.

3). Kebijakan harga

Kebijakan harga merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,05. kebijakan harga pada industri angkutan truk tidak hanya ditentukan oleh perusahaan akan tetapi pemerintah memiliki andil yang cukup besar dalam penentuan harga. Harga ditentukan pemerintah berdasar kesepakatan dengan Organda yang merupakan gabungan dari pengusaha-pengusaha angkutan. Perusahaan angkutan truk haruslah menaati tarif yang ditentukan bersama, maka Jembar Jaya memberikan nilai netral 3 karena sudah adanya keseragaman harga yang ditetapkan oleh pemerintah bersama dengan Organda, pihak perusahaan menentukan kebijaksanaan harga agar dapat bersaing dengan pengusaha sejenis hanya pada biaya bongkar / muat yang dibebankan pada konsumen.

4). Efektifitas promosi

Promosi perusahaan kurang efektif karena hanya dilakukan dengan mitra kerja lama perusahaan. Perusahaan menganggap promosi sebagai hal yang kurang penting, pelayanan yang baik terhadap konsumen dianggap sudah cukup tanpa harus menggunakan sisi promosi. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai sebanyak 2 dan bobot 0,034.

5). Pangsa pasar

Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan adalah sangat penting dalam upaya memenangkan persaingan, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,09. Dengan pangsa pasar yang besar, meliputi banyaknya industri- industri yang ada di Cilacap serta adanya peluang dari pihak asing yang datang, perusahaan memberikan nilai sebesar 3,8.

6). Riset dan pengembangan

Riset dan pengembangan telah dilakukan perusahaan dalam hal fisik kendaraan saja, tetapi riset dan pengembangan terhadap fasilitas kantor dan kualitas garasi serta bengkel kurang mendapat perhatian. Selain itu riset dan pengembangan dalam hal promosi dirasa masih sangat kurang, maka perusahaan memberikan nilai 2,8 dan bobot 0,09

7). Pelayanan terhadap konsumen

Pelayanan terhadap konsumen sangat penting sekali agar konsumen loyal dengan apa yang didapatkan dari perusahaan, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,116. Perusahaan selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen untuk menjaga kepercayaan dan loyalitas konsumen dalam menggunakan jasa Jembar Jaya. Banyak konsumen yang menjadi pelanggan tetap perusahaan karena merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,8

8). Lokasi perusahaan

Letak atau lokasi perusahaan yang strategis akan mendukung kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,10. Lokasi perusahaan Angkutan Jembar Jaya sangat strategis, yaitu berada satu wilayah dengan kawasan industri Cilacap. Dengan kantor yang berada ditempat tersebut memudahkan perusahaan untuk menjalin kerjasama dengan industri yang juga berada pada satu wilayah tersebut. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 4.

9). Jumlah armada

Dalam usaha jasa angkutan truk jumlah armada mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menguasai pangsa pasar, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,134. Perusahaan angkutan Jembar Jaya termasuk perusahaan angkutan truk yang mempunyai jumlah armada yang cukup banyak di kota Cilacap, sehingga dengan jumlah armada yang berjumlah 30 unit yang dimiliki oleh perusahaan, akan sangat mendukung untuk memenuhi permintaan konsumen. Untuk ini perusahaan memberikan nilai 4,2.

10).Citra produk

Memiliki kesan yang baik dibenak konsumen akan memudahkan terbentuknya kepercayaan dan loyalitas konsumen sehingga mempunyai citra yang baik penting dengan bobot 0,10. Jembar Jaya dikenal sebagai angkutan truk yang aman dan mengantarkan barang dengan aman dan tepat waktu membuat citranya baik dengan nilai 3,6.

11). Kondisi keuangan perusahaan

Perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap mempunyai kondisi keuangan yang cukup baik, hal itu diperkuat dengan adanya anggaran yang dimiliki perusahaan yang digunakan sebagai biaya peningkatan mutu. Kondisi keuangan dianggap sebagai hal yang sangat penting bagi perusahaan, karena itu perusahaan memberikan bobot 0,106 dan nilai 3,6.

Hasil penilaian yang diperoleh akan dimasukkan dalam tabel, dimana tabel 4.1 merupakan bobot rata – rata dari lima responden mengenai peran indikator tersebut pada kinerja perusahaan dengan jumlah total dari bobot tersebut adalah 1,00 atau 100%. Tabel 4.2 merupakan nilai rata – rata dari lima responden mengenai keadaan yang ada pada perusahaan, indikator yang diidentifikasi sebagai sumber kelemahan diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai kekuatan yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu 3, 4 dan 5. Hasil yang ada pada tabel 4.1 dan 4.2 akan dimasukkan dalam tabel 4.3, dengan mengalikan hasil dari kedua tabel sebelumnya dan menjumlahkan hasil kalinya, akan didapat nilai tertimbang yang akan digunakan dalam matrik untuk menarik sumbu vertikal.

Tabel 4.1

Penilaian Terhadap Bobot Faktor Internal

No	Variabel Internal	Bobot
1.	Kualitas karyawan	0,08
2.	Biaya peningkatan mutu	0,10
3.	Kebijakan harga	0,05
4.	Efektifitas promosi	0,034
5.	Pangsa pasar	0,09
6.	Riset dan pengembangan	0,09
7.	Pelayanan terhadap konsumen	0,116
8.	Lokasi perusahaan	0,10
9.	Jumlah Armada	0,134
10.	Citra Produk	0,10
11.	Kondisi keuangan perusahaan	0,106
	Total	1,00

Sumber : data primer, 2004

Tabel 4.2

Penilaian Terhadap Nilai Faktor Internal

No	Variabel Internal	Nilai rata-rata
1.	Kualitas Karyawan	3,2
2.	Biaya peningkatan mutu	3,4
3.	Kebijakan harga	3
4.	Efektifitas promosi	2
5.	Pangsa pasar	3,8
6.	Riset dan pengembangan	2,8
7.	Pelayanan terhadap konsumen	3,8
8.	Lokasi perusahaan	4
9.	Jumlah armada	4,2
10.	Citra produk	3,6
11.	Kondisi keuangan perusahaan	3,6

Sumber : data primer, 2004

Tabel 4.3

Evaluasi Faktor Internal

Variabel Internal	Nilai rata-rata	Bobot	Nilai Tertimbang
Kualitas Karyawan	3,2	0,08	0,256
Biaya peningkatan mutu	3,4	0,10	0,34
Kebijakan harga	3	0,05	0,15
Efektifitas promosi	2	0,034	0,068
Pangsa pasar	3,8	0,09	0,342
Riset dan pengembangan	2,8	0,09	0,252
Pelayanan terhadap konsumen	3,8	0,116	0,441
Lokasi perusahaan	4	0,10	0,40
Jumlah armada	4,2	0,134	0,563
Citra produk	3,6	0,10	0,36
Kondisi keuangan perusahaan	3,6	0,106	0,38
Total		1,00	3,47

Sumber : data primer, 2004

Dari hasil yang diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki oleh Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap, diperoleh nilai tertimbang 3,47 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,47) yang sudah melewati rata-rata kekuatan dan kelemahan suatu industri.

4.1.1.2. Penentuan Faktor Eksternal

Variabel eksternal perusahaan membentuk keadaan dalam perusahaan dimana perusahaan hidup, sehingga sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan pertumbuhan perusahaan. Melalui identifikasi harus dapat diperoleh indikator variabel eksternal yang secara sungguh – sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk meminimalkan ancaman yang dihadapi agar dapat tumbuh maksimal. Adapun variabel eksternal yang dijadikan indikator antara lain :

1. Daya beli konsumen,
2. Ukuran pasar,
3. Kondisi keamanan,
4. Perkembangan teknologi,
5. Hambatan memasuki pasar,
6. Persaingan baru yang potensial,
7. Daya tarik iklan, promosi,
8. Kurs mata uang,
9. Regulasi pemerintah,
10. Hubungan dengan pihak ketiga.

Hasil Penilaian Faktor Eksternal

1). Daya beli konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,134 Pada saat ini kemampuan membeli terhadap jasa angkutan truk masih cukup tinggi, terutama dengan banyaknya industri yang ada di Cilacap. Untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,6.

2). Ukuran Pasar

Jasa Angkutan truk membidik target market semua industri yang ada ditambah dengan kedatangan pihak asing, perusahaan memberikan bobot 0,1158 untuk ukuran pasar. Banyaknya industri yang ada di Cilacap dan kedatangan pihak asing merupakan sasaran yang masih sangat potensial. Selain itu para konsumen lebih memilih layanan angkut dalam kapasitas

yang besar, aman, dan cepat, pastilah akan memilih jasa angkutan truk sebagai sarana angkut. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 4,4.

3). Kondisi keamanan

Pengiriman barang baik yang dilakukan oleh pengusaha domestik maupun manca negara pastilah menginginkan kondisi keamanan yang benar - benar terjamin sehingga selalu merasa aman dan yakin bahwa barangnya akan sampai ditujuan dengan tepat waktu dan dalam kondisi yang baik pula. Untuk itu kondisi keamanan dianggap sangat penting dan perusahaan memberikan bobot 0,114. Adanya jaminan keamanan dari pemerintah mulai membangkitkan dunia bisnis, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,4.

4). Perkembangan Tekhnologi

Perkembangan Tekhnologi berpengaruh pada industri angkutan truk karena itu dengan memanfaatkan kemajuan tekhnologi dapat membantu dalam hal publikasi mengenai wilayah kita, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,086. Perusahaan Angkutan Jembar Jaya dapat memanfaatkan perkembangan tekhnologi untuk menerima berbagai informasi, terutama informasi mengenai perkembangan dunia industri yang merupakan salah satu target market perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3.

5). Hambatan memasuki pasar

Struktur persaingan yang sangat ketat pada perusahaan angkutan truk di Cilacap membuat hambatan memasuki pasar menjadi sangat penting untuk

membatasi jumlah pesaing, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,0114 Hambatan memasuki pasar menjadi peluang bagi Jembar Jaya Cilacap, karena untuk terjun diindustri jasa angkutan truk disamping membutuhkan dana yang sangat besar, pemerintah mempunyai aturan yang sangat rumit dalam pembentukannya, sehingga tidak mudah perusahaan baru untuk memasuki pasar, untuk itu perusahaan memberikan nilai 3,6.

6). Persaingan baru yang potensial

Persaingan yang potensial menjadi ancaman bagi perusahaan karena setiap perusahaan memiliki keunggulan masing – masing, oleh karena itu perusahaan meberikan bobot 0,06. Persaingan baru yang potensial terjadi pada perusahaan yang sudah melakukan peremajaan armada atau bahkan penggantian armada dengan armada baru yang memiliki kapasitas angkut yang lebih besar dari yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan dalam hal ini hanya dapat bersaing dalam hal pemberian pelayanan yang terbaik terhadap konsumen. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 2,4

7). Daya tarik iklan, promosi

Daya tarik iklan dan promosi mutlak diperlukan bagi perusahaan yang ingin mempertahankan citra produknya, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,048. Daya tarik iklan dan promosi selama ini kurang karena hanya dilakukan dengan perusahaan – perusahaan yang pernah bekerja sama dengan perusahaan saja. Sehingga promosi belum bisa menyentuh konsumen secara langsung, maka perusahaan memberikan nilai 2.

8). Kurs mata uang

Fluktuasi mata uang asing sangat berpengaruh bagi perusahaan jasa angkutan, maka perusahaan memberikan bobot 0,066 terutama pelayanan jasa angkutan terhadap pihak asing / luar negeri. Kurs mata uang asing khususnya US dollar sangat berpengaruh bagi kepastian datangnya pihak asing ke Indonesia, jika tidak ada kepastian tentang kurs mata uang maka para importir tidak berani mendatangkan barang dari luar negeri ketika nilai tukar rupiah melemah, selain itu naiknya nilai tukar dollar juga berpengaruh pada naiknya harga suku cadang kendaraan. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,4.

9). Regulasi pemerintah

Regulasi pemerintah memegang peranan yang sangat penting bagi perkembangan industri angkutan truk karena dalam operasionalnya, perusahaan angkutan truk haruslah tunduk dengan aturan yang berlaku, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,14. Selama ini kebijakan pemerintah tentang angkutan truk cukup mendukung karena dalam penentuan kebijakan selalu melibatkan Organda sebagai wakil dari pengusaha angkutan truk, sehingga regulasi pemerintah dinilai 3,6.

10). Hubungan dengan pihak ketiga

Pihak ketiga secara tidak langsung berpengaruh terhadap jalannya perusahaan, karena pihak ketiga seperti : Kepolisian, DLLAJR, Dephub terkadang dapat sebagai alat pembantu jalannya perusahaan atau bahkan dapat sebagai penghambat jalannya perusahaan. Sering adanya pungutan

liar dan permintaan sumbangan dari pihak tersebut dianggap sebagai hal yang merugikan perusahaan, karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,08 dan nilai sebesar 2,4.

Hasil penilaian yang diperoleh akan dimasukkan dalam bentuk tabel, dimana tabel 4.4 merupakan bobot rata – rata dari lima responden mengenai peran indikator tersebut dalam mencapai sukses perusahaan dengan jumlah total dari bobot tersebut adalah 1,00 atau 100%. Tabel 4.5 merupakan nilai rata – rata dari lima responden mengenai daya tarik masing – masing indikator tersebut pada perusahaan, indikator yang diidentifikasi sebagai sumber ancaman diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai peluang yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu 3, 4 dan 5. Hasil yang ada pada tabel 4.4 dan 4.5 akan dimasukkan dalam tabel 4.6, dengan mengalikan hasil dari kedua tabel sebelumnya dan menjumlahkan hasil kalinya, akan didapat nilai tertimbang yang akan digunakan dalam matrik untuk menarik sumbu horizontal.

Tabel 4.4

Penilaian Terhadap Bobot Faktor Eksternal

No	Variabel Eksternal	Responden
1.	Daya beli konsumen	0,134
2.	Ukuran pasar	0,158
3.	Kondisi keamanan	0,114
4.	Perkembangan teknologi	0,086
5.	Hambatan memasuki pasar	0,114
6.	Persaingan baru yang potensial	0,06
7.	Daya tarik iklan, promosi	0,048
8.	Kurs mata uang	0,066
9.	Regulasi pemerintah	0,14
10.	Hubungan dengan pihak ketiga	0,08
Total		1,00

Sumber : data primer, 2004

Tabel 4.5

Penilaian Terhadap Nilai Faktor Eksternal

No	Variabel Eksternal	Nilai rata-rata
1.	Daya beli konsumen	3,6
2.	Ukuran pasar	4,4
3.	Kondisi keamanan	3,4
4.	Perkembangan teknologi	3
5.	Hambatan memasuki pasar	3,6
6.	Persaingan baru yang potensial	2,4
7.	Daya tarik iklan, promosi	2
8.	Kurs mata uang	2,4
9.	Regulasi pemerintah	3,6
10.	Hubungan dengan pihak ketiga	2,4

Sumber : data primer, 2004

Tabel 4.6
Evaluasi Faktor Eksternal

Variabel Eksternal	Nilai rata-rata	Bobot	Nilai Tertimbang
Daya beli konsumen	3,6	0,134	0,482
Ukuran pasar	4,4	0,158	0,695
Kondisi keamanan	3,4	0,114	0,387
Perkembangan teknologi	3	0,086	0,258
Hambatan memasuki pasar	3,6	0,114	0,410
Persaingan baru yang potensial	2,4	0,06	0,144
Daya tarik iklan, promosi	2	0,048	0,096
Kurs mata uang	2,4	0,066	0,158
Regulasi pemerintah	3,6	0,14	0,504
Hubungan dengan pihak ketiga	2,4	0,08	0,193
Total		1,00	3,33

Sumber : data primer, 2004

Dari hasil yang ada mengenai variabel eksternal yang dimiliki oleh perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap, diperoleh nilai tertimbang sebesar 3,33 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,33) yang sudah melewati rata-rata ancaman dan peluang suatu industri.

4.1.2. Penentuan Posisi Perusahaan

Penentuan posisi bisnis dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik dalam industri yang dimasuki. Penentuan posisi bisnis dilakukan setelah perusahaan mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal.

Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan total nilai tertimbang variabel internal pada sumbu horizontal dibawah kategori kompetitif dan total nilai tertimbang variabel eksternal pada sumbu vertical dibawah kategori

daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak tepat pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan merekomendasikan alternatif strategi apa yang dapat diambil. Kriteria yang dipakai dalam penentuan nilai tertimbang adalah :

- Jumlah nilai tertimbang 1,00 – 2,32 = lemah = rendah
- Jumlah nilai tertimbang 2,33 – 3,66 = rata – rata = sedang
- Jumlah nilai tertimbang 3,67 – 5,00 = kuat = tinggi

Jumlah total nilai tertimbang bagi masing – masing faktor strategis maksimal adalah 5 (lima) yang menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan dan peluang bisnis yang dimiliki maksimal, tanpa adanya kelemahan perusahaan dan ancaman bisnis yang dimasuki. Nilai terendah adalah 1 (satu) yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut sangat lemah dan dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Pada perusahaan angkutan truk Jembar Jaya telah diketahui bahwa nilai tertimbang variabel internal adalah sebesar 3,47 dan variabel eksternal sebesar 3,33 setelah variabel internal dan eksternal diperoleh, maka posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan, yakni secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal sebesar 3,33 yang termasuk dalam skala medium diletakkan dalam sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal sebesar 3,47 yang termasuk dalam skala medium diletakkan pada sumbu vertical.

Kemudian posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan dengan cara meletakkan tepat dari sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai

tertimbang yang diperoleh, atau dengan kata lain dengan menarik garis lurus dari sumbu horizontal dengan nilai 3,33 dan sumbu vertikal dengan nilai 3,47. Dengan bertemunya kedua garis tersebut merupakan posisi bisnis perusahaan.

Berdasarkan pada hasil nilai tertimbang kedua variabel tersebut diatas, maka penulis menemukan bahwa posisi bisnis perusahaan angkutan truk "Jembar Jaya Cilacap" adalah berada pada sel pertumbuhan selektif. Artinya perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan angkutan truk dengan meningkatkan kekuatan atau keunggulan – keunggulan yang dimilikinya. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel dibawah ini :



Tabel 4.7
Penentuan Posisi Bisnis

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (3,67 – 5,00)	Medium (2,33 – 3,66)	Rendah (1,00 – 2,32)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (3,67 – 5,00)	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium (2,33 – 3,66)	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen / divestasi
	Rendah (1,00 – 2,32)	Selektif	Panen / divestasi	Panen / divestasi

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep, alat analisa dan Konteks,
UPP AMP YKPN, 2002, Hal 133

4.1.3. Penentuan Alternatif strategi

Berdasarkan posisi bisnis tersebut dapat dilihat secara detail implikasi strategis seperti dibawah ini :

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (3,67 – 5,00)	Medium (2,33 – 3,66)	Rendah (1,00 – 2,32)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (3,67 – 5,00)	Pertumbuhan dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium (2,33 – 3,66)	Memimpin pasar, Berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar Segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah (1,00 – 2,32)	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber kas pesaing Divestasi

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep, alat analisa dan Konteks,

UPP AMP YKPN, 2002, Hal 148

Setelah dianalisis dengan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), strategi yang paling tepat dilakukan adalah strategi tumbuh berdasarkan segmen pasar, dan perusahaan harus berusaha untuk selektif melakukan investasi untuk mengembangkan perusahaan dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Investasi selektif maksudnya adalah perusahaan melakukan investasi pada segmen yang dapat menambah kemampulabaan perusahaan, atau dengan kata lain mengkonsentrasikan investasi pada beberapa segmen yang kemampulabaannya baik dan risikonya rendah. Selain itu juga dengan mengamankan atau mempertahankan keunggulan – keunggulan yang ada pada perusahaan.

Perusahaan angkutan Jembar Jaya dalam melakukan investasi secara selektif dapat memilih untuk melakukan pembenahan pada sektor kantor yang pada saat ini letaknya masih bersebelahan dengan garasi dan bengkel. Diharapkan dengan tatanan kantor yang lebih baik / rapi dapat menambah ketertarikan konsumen terhadap Jembar Jaya, dan dengan bengkel yang dan garasi yang tertata baik ditunjang dengan kelengkapan perlengkapan dan peralatan diharapkan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Efektifitas dan efisiensi biaya perbaikan dan perawatan kendaraan juga dapat tercapai, karena selama ini bengkel perusahaan bisa dikatakan kurang berfungsi secara maksimal. Bengkel perusahaan hanya digunakan sebagai tempat pencucian, penambahan / ganti oli dan pengecekan rutin saja. Sedangkan apabila terjadi kerusakan mesin perusahaan membawa kebengkel luar perusahaan. Dengan adanya investasi peralatan dan perlengkapan bengkel yang lengkap dan ditunjang mekanik yang berpengalaman diharapkan

pemborosan pengeluaran untuk perbaikan kendaraan dapat ditekan. Selain itu penambahan mekanik juga sangatlah penting, karena Jembar Jaya pada saat ini hanya memiliki dua orang mekanik saja dan perlu dilakukan renovasi dikantor. Karena bagaimanapun kondisi kantor mencerminkan citra perusahaan.

Menurut analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), strategi lain yang harus diterapkan adalah tumbuh berdasar segmen pasar. Luasnya segmen pasar yang ada di Cilacap, seperti adanya Pertamina, Semen Nusantara, Pupuk Sriwijaya serta adanya pelabuhan dimana sangat memungkinkan akan datangnya pihak asing yang juga membutuhkan jasa angkutan truk, harus memacu Perusahaan Angkutan Jembar Jaya untuk berusaha agar dapat memperoleh kesempatan bekerja sama dengan pihak tersebut. Sekarang ini perusahaan hanya bekerja berdasarkan pesanan yang diajukan oleh pihak konsumen, akan sangat baik jika perusahaan dapat membuat kontrak kerjasama dengan konsumen tersebut diatas, sehingga diharapkan perusahaan akan mendapatkan kepastian mengenai pekerjaan yang akan dijalankan, yang juga akan menguntungkan perusahaan dari segi pendapatan yang didapat dengan adanya kontrak tersebut.

Perusahaan angkutan Jembar Jaya adalah perusahaan jasa yang mempunyai spesialisasi usaha dalam bidang jasa angkutan truk. Spesialisasi usaha ini masih harus dipertahankan perusahaan karena untuk melakukan diversifikasi dalam usaha transportasi darat diperlukan investasi yang sangat besar, terlebih berdasar analisis matrik MDTI perusahaan masuk dalam sel pertumbuhan medium.

4.2. Analisis Matrik SWOT

Analisis dengan menggunakan matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor yang telah ada pada matrik MDTI yang bertujuan untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*), sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (S-O; S-T; W-O; W-T).

Variabel internal perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap yang merupakan kekuatan adalah kualitas karyawan, biaya peningkatan mutu, kebijakan harga, pangsa pasar, pelayanan terhadap konsumen, lokasi perusahaan, jumlah armada, citra produk dan kondisi keuangan perusahaan. Sedangkan kelemahannya adalah efektifitas promosi dan riset dan pengembangan.

Variabel eksternal perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap yang merupakan peluang adalah daya beli konsumen, ukuran pasar, kondisi keamanan, perkembangan teknologi, hambatan memasuki pasar, dan regulasi pemerintah. Sedangkan ancamannya adalah persaingan baru yang potensial, daya tarik iklan, promosi, kurs mata uang dan hubungan dengan pihak ketiga.

Berikut ini merupakan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang disusun dengan matrik SWOT :

Tabel 4.9
Matrik SWOT

	STRENGTHS (S) 1. Kualitas karyawan 2. Biaya peningkatan mutu 3. Kebijakan harga 4. Pangsa pasar 5. Pelayanan terhadap konsumen 6. Lokasi perusahaan 7. Jumlah armada 8. Kondisi keuangan perusahaan	WEAKNESSES (W) 1. Efektifitas promosi 2. Riset dan pengembangan
OPPORTUNITIES (O) a. Daya beli konsumen b. Ukuran pasar c. Kondisi keamanan d. Perkembangan teknologi e. Hambatan memasuki pasar f. Regulasi pemerintah	STRATEGI SO -Perluasan pangsa pasar -Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan	STRATEGI WO -Memanfaatkan perkembangan teknologi untuk promosi -Melakukan riset dan pengembangan perusahaan
THREATS (T) a. Persaingan baru yang potensial b. Daya tarik iklan, promosi c. Kurs mata uang d. Hubungan dengan pihak ketiga	STRATEGI ST -Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik -Membangun ketrampilan lobi dan negosiasi	STRATEGI WT -Menetapkan strategi bisnis yang baru yang lebih efektif dan efisien. -Mengoptimalkan R & D yang ada

(Freddy Ranguti, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia,

1997, hal 31)

Berdasarkan analisis matrik SWOT diatas, dapat dijelaskan alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap, sebagai berikut :

1. Strategi S – O

Pada strategi ini perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang, perusahaan memanfaatkan daya beli dan ukuran pasar untuk mengembangkan pangsa pasarnya. Selain itu perusahaan juga menjaga kualitas karyawan dan pelayanan terhadap konsumen untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

2. Strategi W – O

Pada strategi W-O perusahaan berusaha untuk mengatasi kelemahan yang ada untuk meraih peluang yang ada. Perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap diharapkan memanfaatkan perkembangan teknologi untuk melakukan promosi yang sekarang masih belum dilaksanakan oleh perusahaan serta melakukan riset dan pengembangan pada fasilitas kantor yang saat ini masih belum dilaksanakan oleh perusahaan.

3. Strategi S – T

Melalui strategi ini perusahaan menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Langkah yang sebaiknya diambil oleh perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap adalah mulai meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik demi mengatasi persaingan baru yang



potensial dan mulai membangun ketrampilan lobi dan negosiasi dengan pihak ketiga yang dianggap sebagai ancaman bagi perusahaan.

4. Strategi W – T

Strategi ini dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman yang ada. Perusahaan dapat mulai menetapkan strategi bisnis yang baru yang lebih efektif dan efisien.guna menutupi kelemahan efektifitas promosi serta kurangnya daya tarik iklan dari perusahaan dan mulai mengoptimalkan riset dan pengembangan yang selama ini hanya dilakukan pada sektor armada saja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis MDTI dan analisis SWOT terhadap perusahaan angkutan “Jembar Jaya” Cilacap, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh data bahwa:

Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap adalah kualitas karyawannya, biaya peningkatan mutu, kebijakan harga yang sesuai dengan aturan pemerintah, pangsa pasar yang luas, pelayanan terhadap konsumen yang baik, lokasi perusahaan yang strategis, jumlah armada yang cukup, citra produk yang baik. Sedangkan kelemahannya adalah kurangnya efektifitas promosi, serta riset dan pengembangan yang kurang dilakukan secara menyeluruh.

Peluang yang dimiliki perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap yaitu: daya beli konsumen yang masih tinggi, ukuran pasar yang cukup luas, kondisi keamanan yang kondusif, perkembangan teknologi yang pesat, adanya hambatan memasuki pasar (*barrier to entry*) bagi competitor baru yang akan masuk, dan regulasi pemerintah yang cukup baik. Adapun ancaman yang dihadapi adalah persaingan baru yang potensial, daya tarik iklan dan promosi yang kurang, kurs mata uang yang terus berfluktuasi dan hubungan dengan pihak ketiga.

2. Menurut hasil analisis matrik MDTI dapat diketahui posisi bisnis perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap terletak pada posisi medium, ini berarti bahwa perusahaan memiliki peluang bisnis yang sangat prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagaimana perusahaan dapat meningkat karena keunggulan yang dimilikinya.
3. Dengan matrik SWOT yang merupakan identifikasi masing – masing faktor yang telah ada pada matrik MDTI dapat disimpulkan perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap memiliki kekuatan dan peluang yang besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relatif kecil. Oleh karena itu strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Alternatife strategi yang dapat diterapkan perusahaan adalah:
 - a. Strategi S-O (Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)
 - Melakukan perluasan pangsa pasar dengan mengingat daya beli konsumen yang masih tinggi serta ukuran pasar yang besar.
 - Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan dengan dukungan kualitas karyawan yang berkualitas.
 - b. Strategi W – O (Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman)

- Memanfaatkan perkembangan teknologi untuk melakukan promosi yang sekarang masih belum dilaksanakan oleh perusahaan.
 - Melakukan riset dan pengembangan pada fasilitas kantor yang saat ini belum dilaksanakan oleh perusahaan.
- c. Strategi S –T (Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman)
- Mulai meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik demi mengatasi persaingan baru yang potensial dan mulai
 - Membangun ketrampilan lobi dan negosiasi dengan pihak ketiga yang dianggap sebagai ancaman bagi perusahaan.
- d. Strategi W – T (Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)
- Mulai menetapkan strategi bisnis yang baru yang lebih efektif dan efisien guna menutupi kelemahan efektifitas promosi serta kurangnya daya tarik iklan dari perusahaan.
 - Mulai mengoptimalkan riset dan pengembangan yang selama ini hanya dilakukan pada sektor armada saja.

5.2. Saran

Berdasar hasil dari analisis data dan kesimpulan tersebut diatas bahwa posisi perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap berada pada sel selektif, hal tersebut berarti perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut. Selain itu perusahaan juga harus membenahi kelemahan – kelemahan yang ada pada perusahaan, maka saran yang disampaikan penulis

kepada perusahaan angkutan Jembar Jaya Cilacap sebagai bahan pertimbangan adalah

:

1. Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan armada agar dapat memberikan kepuasan yang maksimal kepada pengguna jasa.
2. Besarnya pangsa pasar yang ada harus membuat perusahaan untuk berkonsentrasi dan fokus pada segmen pasar tertentu sehingga perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Perusahaan yang selama ini hanya bekerja berdasarkan pesanan dari konsumen diharapkan dapat menjalankan sistem mitra usaha atau kontrak dengan konsumen, hal tersebut dapat sebagai jaminan kelangsungan hidup perusahaan
3. Perlu adanya perbaikan kondisi fisik kantor agar citra perusahaan tidak turun dengan kondisi kantor yang kurang mendukung.
4. Pada bagian bengkel perlu adanya penambahan tenaga, karena tenaga yang ada sekarang dianggap kurang untuk dapat menyelesaikan tugasnya.

Daftar Pustaka

- Alma Buchari, 1992, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung, ALFA BETA.
- Barlinda Savierat Hayati, 2001, *Pilihan Strategi Bisnis PT Tunggal Yudi Sawmill Plywood Dalam Memenangkan Persaingan*, Skripsi Sarjana, Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia.
- Kotler Philip, 1994, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*, Buku Satu, Jakarta, Salemba empat.
- Muhamad Suwarsono, 2002, *Manajemen Strategik, Konsep, dan Kasus*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Porter Michael E, 1980, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*, Jakarta, Erlangga.
- Rangkuti Freddy, 2002, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan Kesembilan, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.

Kepada Yth.

Bapak/Ibu

Pimpinan **PT Jembar Jaya**

Di Cilacap, Jawa Tengah

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi dengan judul **Analisis Strategi Perusahaan Angkutan Jembar Jaya Cilacap Dalam Menghadapi Persaingan**, penyusun sangat memerlukan beberapa informasi mengenai perusahaan yang bapak/ibu kelola. Oleh karena itu, penyusun mohon anda berkenan untuk memberikan informasi yang diperlukan dengan menjawab pertanyaan seperti terlampir.

Informasi yang anda berikan sangat berarti bagi penyusun skripsi ini untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata I. Informasi yang anda berikan semata-mata untuk tujuan penelitian ilmiah sebagai data penyusunan skripsi dan tidak akan dipergunakan untuk kepentingan lain.

Atas bantuan bapak/ibu dalam memberikan informasi kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta,.....2004

Gigih Andrian

VARIABEL INTERNAL

- a) Silakan memberikan angka pada kolom bobot dalam bentuk prosentase, sehingga jumlah keseluruhan (total) sama dengan 100%. Semakin besar angka bobot, artinya semakin besar peran tersebut pada kinerja perusahaan demikian juga sebaliknya. Semakin kecil angka bobot artinya semakin kecil peran tersebut pada kinerja perusahaan.

Indikator variabel internal	Bobot
Kualitas karyawan	
Biaya peningkatan mutu	
Kebijakan harga	
Efektifitas promosi	
Pangsa pasar	
Riset & pengembangan	
Pelayanan terhadap konsumen	
Lokasi perusahaan	
Jumlah armada truk	
Citra produk	
Kondisi keuangan perusahaan	
Total	100%

- b) Pada kolom kuesioner berikut, silakan memberikan penilaian dengan membubuhkan tanda (v) pada masing - masing indikator berdasarkan atas keadaan yang ada di perusahaan, dengan ketentuan sebagai berikut :

STB = sangat tidak baik

TB = tidak baik

N = netral

B = baik

SB = sangat baik

Indikator Variabel Internal	STB	TB	N	B	SB
Kualitas karyawan					
Biaya peningkatan mutu					
Kebijakan harga					
Efektifitas promosi					
Pangsa pasar					
Riset & pengembangan					
Pelayanan terhadap konsumen					
Lokasi perusahaan					
Jumlah armada					
Citra produk					
Kondisi keuangan perusahaan					
Total					

VARIABEL EKSTERNAL

2. a Sebagaimana point satu di depan, silakan Bapak / Ibu memberikan angka pada kolom bobot dalam bentuk prosentase, sehingga jumlah keseluruhan (total) sama dengan 100%. Semakin besar angka bobotnya, menunjukkan bahwa peranan indikator tersebut dalam mencapai keberhasilan perusahaan sangatlah besar, demikian juga sebaliknya. Semakin kecil angka bobotnya, menunjukkan bahwa peranan indikator tersebut dalam mencapai keberhasilan perusahaan sangatlah kecil.

Indikator variabel eksternal	Bobot
Daya beli konsumen	
Ukuran pasar	
Kondisi keamanan	
Perkembangan teknologi	
Hambatan memasuki pasar	
Persaingan baru yang potensial	
Daya tarik iklan, promosi	
Kurs mata uang	
Regulasi pemerintah	
Hubungan dengan pihak ketiga	
Total	100%

b. Pada kolom kuesioner berikut bapak/ibu silakan memberikan penilaian dengan membubuhkan tanda (v) pada masing - masing indikator berdasarkan atas daya tarik masing - masing indikator tersebut bagi perusahaan. Dengan ketentuan sebagai berikut :

STB = sangat tidak baik

TB = tidak baik

N = netral

B = baik

SB = sangat baik

Indikator variabel eksternal	STB	TB	N	B	SB
Daya beli konsumen					
Ukuran pasar					
Kondisi keamanan					
Perkembangan teknologi					
Hambatan memasuki pasar					
Persaingan baru yang potensial					
Daya tarik iklan, promosi					
Kurs mata uang					
Regulasi pemerintah					
Hubungan dengan pihak ketiga					
Total					

Hasil Penilaian Variabel Internal

a). Pemberian bobot Variabel Internal (dalam bentuk prosentase)

Indikator Variabel Internal	R1	R2	R3	R4	R5
Kualitas karyawan	10	8	10	7	5
Biaya peningkatan mutu	10	10	15	5	10
Kebijakan harga	4	5	5	5	6
Efektifitas promosi	3	5	2	3	4
Pangsa pasar	10	10	5	10	10
Riset & pengembangan	10	7	10	8	10
Pelayanan terhadap konsumen	11	12	10	15	10
Lokasi perusahaan	10	10	10	10	10
Jumlah armada	12	12	13	15	15
Citra produk	10	10	10	10	10
Kondisi keuangan perusahaan	10	11	10	12	10
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Keterangan :

R1 : Direktur Jembar Jaya

R2 : Kepala Bagian Pemasaran

R3 : Kepala Bagian SDM

R4 : Kepala Bagian Operasional

R5 : Kepala Bagian Keuangan

Perhitungan bobot rata – rata Variabel Internal

Perhitungan bobot rata – rata Variabel Internal dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Bobot R1} + \text{Bobot R2} + \text{Bobot R3} + \text{Bobot R4} + \text{Bobot R5}}{\text{Jumlah Responden}} = \text{Bobot Rata - rata}$$

- Kualitas Karyawan (dalam bentuk prosentase)

$$\frac{10 + 8 + 10 + 7 + 5}{5} = 8$$

- Biaya peningkatan mutu

$$\frac{10 + 10 + 15 + 5 + 10}{5} = 10$$

- Kebijakan harga

$$\frac{4 + 5 + 5 + 5 + 6}{5} = 5$$

- Efektifitas promosi

$$\frac{3 + 5 + 2 + 3 + 4}{5} = 3,4$$

- Pangsa pasar

$$\frac{10 + 10 + 5 + 10 + 10}{5} = 9$$

- Riset dan Pengerbangan

$$\frac{10 + 7 + 10 + 8 + 10}{5} = 9$$

- Pelayanan terhadap konsumen

$$\frac{11 + 12 + 10 + 15 + 10}{5} = 11,6$$

- Lokasi Perusahaan

$$\frac{10 + 10 + 10 + 10 + 10}{5} = 10$$

- Jumlah Armada

$$\frac{12 + 12 + 13 + 15 + 15}{5} = 13,4$$

- Citra produk

$$\frac{10 + 10 + 10 + 10 + 10}{5} = 10$$

- Kondisi keuangan perusahaan

$$\frac{10 + 11 + 10 + 12 + 10}{5} = 10,6$$



b). Pemberian Nilai Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	R1	R2	R3	R4	R5
Kualitas karyawan	3	3	4	3	3
Biaya peningkatan mutu	3	3	4	4	3
Kebijakan harga	3	3	3	3	3
Efektifitas promosi	2	2	2	2	2
Pangsa pasar	3	4	4	4	4
Riset & pengembangan	3	3	3	2	3
Pelayanan terhadap konsumen	4	4	3	4	4
Lokasi perusahaan	4	4	4	4	4
Jumlah armada	4	4	4	5	4
Citra produk	4	3	4	4	3
Kondisi keuangan perusahaan	3	3	4	4	4
Total					

Keterangan :

1 = sangat tidak baik

2 = tidak baik

3 = netral

4 = baik

5 = sangat baik

Perhitungan Nilai rata – rata Variabel Internal

Perhitungan Nilai rata – rata Variabel Internal dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Nilai R1} + \text{Nilai R2} + \text{Nilai R3} + \text{Nilai R4} + \text{Nilai R5}}{\text{Jumlah Responden}} = \text{Nilai Rata - rata}$$

- Kualitas Karyawan

$$\frac{3 + 3 + 4 + 3 + 3}{5} = 3,2$$

- Biaya peningkatan mutu

$$\frac{3 + 3 + 4 + 4 + 3}{5} = 3,4$$

- Kebijakan harga

$$\frac{3 + 3 + 3 + 3 + 3}{5} = 3$$

- Efektifitas promosi

$$\frac{2 + 2 + 2 + 2 + 2}{5} = 2$$

- Pangsa pasar

$$\frac{3 + 4 + 4 + 4 + 4}{5} = 3,8$$

- Riset dan Pengeembangan

$$\frac{3 + 3 + 3 + 2 + 3}{5} = 2,8$$

- Pelayanan terhadap konsumen

$$\frac{4 + 4 + 3 + 4 + 4}{5} = 3,8$$

- Lokasi Perusahaan

$$\frac{4 + 4 + 4 + 4 + 4}{5} = 4$$

- Jumlah Armada

$$\frac{4 + 4 + 4 + 5 + 4}{5} = 4,2$$

- Citra produk

$$\frac{4 + 3 + 4 + 4 + 3}{5} = 3,6$$

- Kondisi keuangan perusahaan

$$\frac{3 + 3 + 4 + 4 + 4}{5} = 3,6$$



Hasil Penilaian Variabel Eksternal

a). Pemberian bobot Variabel Eksternal (dalam bentuk prosentase)

Indikator Variabel Internal	R1	R2	R3	R4	R5
Daya beli konsumen	10	12	13	17	15
Ukuran pasar	16	13	17	18	15
Kondisi keamanan	12	13	10	10	12
Perkembangan tekhnologi	10	10	8	5	10
Hambatan memasuki pasar	15	10	12	10	10
Persaingan baru yang potensial	5	4	7	5	9
Daya tarik iklan, promosi	4	6	5	5	4
Kurs mata uang	8	5	7	5	8
Regulasi pemerintah	15	17	12	15	11
Hubungan dengan pihak ketiga	5	10	9	10	6
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Perhitungan bobot rata – rata Variabel Eksternal

Perhitungan bobot rata – rata Variabel eksternal dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Bobot R1} + \text{Bobot R2} + \text{Bobot R3} + \text{Bobot R4} + \text{Bobot R5}}{\text{Jumlah Responden}} = \text{Bobot Rata - rata}$$

- Daya beli konsumen (dalam bentuk prosentase)

$$\frac{10 + 12 + 13 + 17 + 15}{5} = 13,4$$

- Ukuran Pasar

$$\frac{16 + 13 + 17 + 18 + 15}{5} = 15,8$$

- Kondisi keamanan

$$\frac{12 + 13 + 10 + 10 + 12}{5} = 11,4$$

- Perkembangan teknologi

$$\frac{10 + 10 + 8 + 5 + 10}{5} = 8,6$$

- Hambatan memasuki pasar

$$\frac{15 + 10 + 12 + 10 + 10}{5} = 11,4$$

- Persaingan baru yang potensial

$$\frac{5 + 4 + 7 + 5 + 9}{5} = 6$$

- Daya tarik iklan, promosi

$$\frac{4 + 6 + 5 + 5 + 4}{5} = 4,8$$

- Kurs mata uang

$$\frac{8 + 5 + 7 + 5 + 8}{5} = 6,6$$

- Regulasi pemerintah

$$\frac{15 + 17 + 12 + 15 + 11}{5} = 14$$

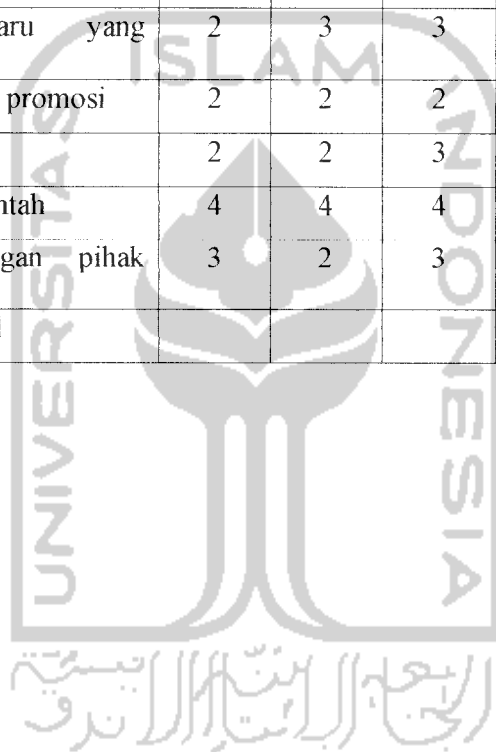
- Hubungan dengan pihak ketiga

$$\frac{5 + 10 + 9 + 10 + 6}{5} = 8$$



a). Pemberian nilai Variabel Eksternal

Indikator Variabel Internal	R1	R2	R3	R4	R5
Daya beli konsumen	4	3	3	4	4
Ukuran pasar	5	5	4	4	4
Kondisi keamanan	4	4	3	3	3
Perkembangan teknologi	3	3	3	3	3
Hambatan memasuki pasar	3	4	4	4	3
Persaingan baru yang potensial	2	3	3	2	2
Daya tarik iklan, promosi	2	2	2	2	2
Kurs mata uang	2	2	3	3	2
Regulasi pemerintah	4	4	4	3	3
Hubungan dengan pihak ketiga	3	2	3	2	2
Total					



Perhitungan nilai rata – rata Variabel Eksternal

Perhitungan nilai rata – rata Variabel eksternal dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Nilai R1} + \text{Nilai R2} + \text{Nilai R3} + \text{Nilai R4} + \text{Nilai R5}}{\text{Jumlah Responden}} = \text{Nilai Rata - rata}$$

- Daya beli konsumen

$$\frac{4 + 3 + 3 + 4 + 4}{5} = 3,6$$

- Ukuran Pasar

$$\frac{5 + 5 + 4 + 4 + 4}{5} = 4,4$$

- Kondisi keamanan

$$\frac{4 + 4 + 3 + 3 + 3}{5} = 3,4$$

- Perkembangan teknologi

$$\frac{3 + 3 + 3 + 3 + 3}{5} = 3$$

- Hambatan memasuki pasar

$$\frac{3 + 4 + 4 + 4 + 3}{5} = 3,6$$

- Persaingan baru yang potensial

$$\frac{2 + 3 + 3 + 2 + 2}{5} = 2,4$$

- Daya tarik iklan, promosi

$$\frac{2 + 2 + 2 + 2 + 2}{5} = 2$$

- Kurs mata uang

$$\frac{2 + 2 + 3 + 3 + 2}{5} = 2,4$$

- Regulasi pemerintah

$$\frac{4 + 4 + 4 + 3 + 3}{5} = 3,6$$

- Hubungan dengan pihak ketiga

$$\frac{3 + 2 + 3 + 2 + 2}{5} = 2,4$$





UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 242 /DEK/10/Bag.Um/V/2004
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

21 Mei 2004

Kepada Yth.
Pimpinan Jembar Jaya
di Cilacap

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa Riset Penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Gigih Andrian
No. Mahasiswa : 00311032
Jurusan : Manajemen
Alamat : Blunyahrejo TR II No. 695 Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN ANGKUTAN JEMBAR JAYA CILACAP DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN.

Dosen Pembimbing : Drs. Al Hasin, MBA.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara , kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



[Handwritten Signature]
Drs. Subhanono Muhammad, MA