

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor Armada Taksi Group Yogyakarta yang beralamat di jalan Pingit Kidul no 12 Yogyakarta.

3.2. Gambaran Umum Perusahaan

3.2.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

3.2.1.1. PT. Panca Sarana Armada

Kota Yogyakarta sangat terkenal dengan kekayaan budaya yang adi luhung. Banyak sejarah dan budaya yang dapat kita nikmati dikota gudeg ini, mulai dari sejarah Keraton Yogyakarta Hadi Ningrat, Taman Sari, situs Candi Prambanan, Kotagede, Kasongan, pantai Parangtritis, dan masih banyak lagi yang lainnya. Semua memiliki nilai historis yang tinggi mulai dari zaman kerajaan, sejarah perjuangan kemerdekaan Indonesia, sampai perkembangan kemajuan bangsa Indonesia hingga saat ini. Sehingga hal tersebut menjadi daya tarik yang tinggi bagi wisatawan baik domestik maupun manca negara untuk berkunjung ke Yogyakarta dan menikmati keindahan kota ini.

Kebutuhan sarana transportasi yang aman, cepat dan nyaman semakin meningkat seiring dengan kemajuan kota Yogyakarta dan meningkatnya jumlah wisatawan yang berkunjung dari tahun ke tahun. Pada tahun 1991 pemerintah kota Yogyakarta memberi kemudahan

perizinan bagi para pengusaha untuk mendirikan perusahaan angkutan taksi terlebih untuk badan usaha berbentuk koperasi.

Maka dengan latar belakang itulah Bapak Ir. KPH. Widjojokusumo, Ibu Iriani Pramastuti, Bapak Hadi Uripno, Bapak KPH. Songkokusumo, Bapak Herman Rudy, Bapak Ponco Sumarto, dan Bapak Ir. Eddy Hartono menanamkan investasinya untuk mendirikan perusahaan angkutan taksi dengan nama PT Panca Sarana Armada. Perusahaan ini tepatnya berdiri pada tanggal 05 Desember 1991, dengan akta pendirian No. 20 tanggal 05 Desember 1991 oleh notaris RM. Soerjanto Partaningrat SH, dengan ijin penanaman modal dalam negeri atas persetujuan ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) pada tanggal 02 Oktober 1992 No. 3/2/1/PMDN/1992 dengan Nomor Proyek 7113-04-010129. PT Panca Sarana Armada memiliki izin usaha tetap dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) No. 877/T/PERHUBUNGAN/2000, dan termasuk perusahaan kena pajak dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 1.545.379.8-541. Pada awal pendirian kantor PT Panca Sarana Armada terletak di Puro Pakualaman Yogyakarta, dan memiliki 25 unit mobil Ford Laser berbahan bakar bensin.

3.2.1.2. Koperasi Asuransi KAI Indonesia (KOKASINDO)

Dalam kehidupan nyata seorang manusia pasti memiliki keinginan atau harapan tertentu. Namun harapan dan keinginan manusia tersebut sering kali tidak dapat terwujud karena sesuatu hal yang diluar

kemampuan dan kemauan manusia. Adanya ketidakpastian dalam kehidupan manusia tersebut menjadi latar belakang berdirinya PT KAI yang bergerak di bidang Asuransi.

Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, maka karyawan PT KAI yang diwakili oleh Bapak Rochmad Bsc, Bapak Drs. Gunardo Robertus Belarminus, Bapak Soedono Indarto, dan Bapak Wiyadi pada tanggal 1 Agustus 1990 mendirikan Koperasi Karyawan Asuransi KAI Indonesia (KOKASINDO). Koperasi KOKASINDO memiliki akta pendirian Kantor Wilayah Departemen Koperasi Daerah Istimewa Yogyakarta No. 1635/BH/XI tanggal 1 Agustus 1990, dan disahkan oleh Departemen Koperasi Kepala Kantor Wilayah Koperasi DIY No. 25-SK/KWK.12/VIII/1990.

Kondisi kota Yogyakarta yang potensial dengan kunjungan wisatawan dan kemudahan izin yang diberikan pemerintah Yogyakarta untuk mengajukan izin usaha angkutan taksi diwilayah Yogyakarta pada tahun 1991 menjadi peluang usaha bagi Koperasi KOKASINDO untuk bergerak dalam usaha jasa angkutan taksi. Maka pada tahun 1992 Koperasi KOKASINDO berinvestasi dengan membeli 25 unit mobil Ford Laser berbahan bakar bensin dengan ijin penanaman modal dalam negeri atas persetujuan Ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal pada tanggal 02 Oktober 1992 No. 311/I/PMDN/1992, dengan Nomor Proyek 7113-04-010130. Koperasi KOKASINDO memiliki izin usaha tetap dari Badan Koordinasi Penanaman Modal No. 638/T/PERHUBUNGAN/1999, dan

termasuk dalam perusahaan kena pajak dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 1.544.344.3-541. Kantor Koperasi KOKASINDO terletak di jalan Pakuningratan no. 83 Yogyakarta.

3.2.1.3. Koperasi Taksi Ambarukmo Yogyakarta (TAMBAYO)

Hotel Ambarukmo Yogyakarta atau yang lebih dikenal dengan Ambarukmo Palace Hotel (APH) adalah hotel yang memiliki citra khas Yogyakarta. Pada awal berdirinya hotel Ambarukmo mempunyai fasilitas taksi plat hitam bagi para tamu hotel yang sebagian besar wisatawan untuk traveling atau hanya sekedar berputar – putar keliling kota menikmati keindahan kota Yogyakarta.

Keberadaan taksi plat hitam ini pada awal mulanya kurang terorganisir dengan baik karena taksi – taksi tersebut tidak memiliki organisasi. Baru pada tanggal 10 Februari 1984, Bapak Ir. Eddy Hartono, Bapak Seno Surardjo, Bapak Subardjo, dan Bapak Sudarman, Bsc, mendirikan Koperasi Taksi Ambarukmo Yogyakarta (TAMBAYO). Dengan akta pendirian Kantor Wilayah Departemen Koperasi Daerah Istimewa Yogyakarta No. 138/BH/XI, dan disahkan oleh Departemen Koperasi Kepala Kantor Wilayah Departemen Koperasi DIY No. 06-SK/KWK-12/3/II/1984 tanggal 10 Februari 1984.

Pada tahun 1990 Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melarang beroperasinya taksi plat hitam di wilayah hukum propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, dan sebagai gantinya seluruh pemilik taksi plat

hitam diwajibkan untuk mengganti armada taksinya dengan plat kuning. Maka Koperasi TAMBAYO yang saat itu seluruh armada taksinya menggunakan plat hitam melakukan investasi dengan melakukan pembelian 25 unit mobil merk Ford Laser berbahan bakar bensin dan menggunakan plat kuning untuk operasional taksi tersebut, dengan izin penanaman modal dalam negeri atas persetujuan Ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal No. 1292/I/PMDN/1990. Koperasi TAMBAYO memiliki izin usaha tetap dari Badan Koordinasi Penanaman Modal No. 50/T/PERHUBUNGAN/1996, dan termasuk perusahaan kena pajak dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 1.435.467.4-541.

3.2.1.4. ARMADA TAKSI GROUP

Dalam kegiatan operasional taksi Koperasi KOKASINDO, Koperasi TAMBAYO dan PT. Panca Sarana Armada merasakan kurangnya efisiensi biaya, karena masing – masing perusahaan tersebut hanya memiliki 25 unit taksi. Maka karena pimpinan perusahaan tersebut sudah saling mengenal dan mempercayai, ketiga perusahaan tersebut akhirnya melebur menjadi satu dengan tujuan tercapainya efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan operasional perusahaan.

Keputusan tersebut diambil pada tanggal 01 April 1993 dengan surat perjanjian kerjasama Nomor 08/PJ.AT/IV/1993. Dalam surat perjanjian tersebut PT. Panca Sarana Armada, Koperasi TAMBAYO, dan

Koperasi KOKASINDO sepakat untuk mengadakan perjanjian kerjasama dalam bentuk:

- Dalam perjanjian kerjasama ini, masing – masing pihak sepakat untuk menyerahkan dua puluh lima (25) unit Taksi dengan merk, jenis, model dan tahun pembikinan yang sama dan menggunakan “Trade Mark Armada Taksi”
- Untuk tujuan efisiensi biaya, pengelolaan operasional dan kegiatan administrasi / keuangan PT. Panca Sarana Armada, Koperasi TAMBAYO, dan Koperasi KOKASINDO akan digabung menjadi satu.
- Semua kewajiban dan resiko usaha akan ditanggung bersama, demikian pula dengan keuntungan yang diterima akan dibagi menjadi tiga sama rata.
- Menunjuk saudara Herman Rudy sebagai Direktur Operasional yang menangani kegiatan Armada Taksi sehari-hari.

Armada Taksi Group telah mengalami beberapakali pergantian masa kepemimpinan. Direktur pertama yang menjabat adalah Bapak Herman Rudy, beliau menjabat sejak tahun 1993 sampai tahun 1995. Tahun 1995 diangkatlah Bapak Heddy Sulistio, beliau menjabat sampai tahun 1996. Tahun 1996 sampai tahun 1997 Bapak Hadi Uripno dipercaya untuk menjabat direktur di Armada Taksi Group Yogyakarta. Dan pada tahun 1997 jabatan direktur dipegang oleh Bapak Ir. Eddy Hartono,

sampai saat ini beliau masih dipercaya menjabat direktur Armada Taksi Group Yogyakarta.

Perusahaan ini mempunyai motto: "*Taksi Kuning Terpercaya Dalam Melayani Perjalanan Anda*". Kepercayaan konsumen sangat dijaga oleh perusahaan sehingga perusahaan selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumen. Dari segi pengemudi, sopir dituntut untuk dapat memberikan kenyamanan dan rasa aman bagi pengguna jasa Armada Taksi Group selama dalam perjalanan. Dari segi armada taksi yang digunakan perusahaan selalu menjaga kelayakan mobil dengan check-up rutin meliputi pencucian, pengecekan mesin, perlengkapan, dan peralatan sehingga mobil selalu dalam keadaan bersih dan kondisi prima untuk beroperasi. Untuk memberi kemudahan bagi konsumen dalam menggunakan jasa taksi perusahaan juga memberikan layanan pemesanan taksi via telpon selama 24 jam non stop.

Setiap armada yang digunakan Armada Taksi Group dilengkapi dengan argometer dalam operasinya untuk menentukan berapa jumlah pembayaran. Armada yang dimiliki Armada Taksi Group mempunyai warna kuning dan berlambang jangkar putih yang dikelilingi segitiga hitam dengan back ground warna biru. Jangkar dalam logo perusahaan ini menggambarkan bahwa Armada Taksi Group adalah perusahaan taksi yang dapat diandalkan dalam memberikan *servis* kepada pelanggan, sedangkan segitiga yang mengelilingi jangkar diidentifikasi sebagai kepercayaan konsumen dalam memilih dan menggunakan Armada Taksi

Group, sedangkan warna biru menggambarkan rasa aman dan nyaman bagi pengguna jasa tersebut.

3.2.2 Sejarah Dan Ijin Pengoperasian

Usaha jasa transportasi angkutan taksi meliputi antar maupun jemput adalah usaha yang dikelola oleh Armada Taksi Group Yogyakarta yang dimulai tahun 1993 dengan pertama kali mengoperasikan 75 unit mobil bermerk Ford Laser berbahan bakar bensin dengan warna kuning.

Dalam mengoperasikan taksi – taksi tersebut Armada Taksi Group Yogyakarta menggunakan ijin operasi Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta No. 146/KPTS/1992 yang dikeluarkan pada tanggal 20 Mei 1992. Wilayah operasi meliputi seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta baik dalam kota maupun angkutan luar kota.

Tahun 2003 Armada Taksi Group Yogyakarta melakukan divestasi dengan melakukan penjualan 75 unit armada taksi yang sudah diganti dengan plat hitam, kemudian untuk kepentingan operasional perusahaan Armada Taksi Group Yogyakarta melakukan investasi dengan pembelian 75 unit armada baru bermerk Toyota Soluna dengan bahan bakar bensin dan masih menggunakan warna kuning untuk mempertahankan citranya sebagai *taksi kuning*. Armada Taksi Group menggunakan ijin operasi peremajaan angkutan taksi Dinas Perhubungan Propinsi DIY No. 188.4/2033 tanggal 25 Oktober 2003 untuk PT. Panca Sarana Armada, No.

188.4/1390 tanggal 2 Agustus 2003 untuk Koperasi KOKASINDO, dan No. 188.4/1913 tanggal 8 Oktober 2003 untuk Koperasi TAMBAYO.

Gambar 3.2

Gambar Mobil Armada Taksi Group Yogyakarta



Sumber : Data Primer Armada Taksi Group Yogyakarta (2003)

3.2.3 Bentuk Usaha Armada Taksi Group Yogyakarta

Armada Taksi Group Yogyakarta adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa angkutan taksi dengan usahanya sebagai berikut:

- a. Armada Taksi Group Yogyakarta melaksanakan usaha pokok sebagai penyedia jasa angkutan taksi dengan menggunakan argometer sebagai alat ukur pembayaran, dengan tujuan untuk melayani wisatawan dan masyarakat di sekitar Daerah Istimewa Yogyakarta.
- b. Armada Taksi Group Yogyakarta melakukan kegiatan perusahaan dengan bentuk mencari, menunggu, menjemput, dan mengantar calon penumpang dengan aman dan nyaman.

Dalam rangka pengusahaan pelayanan angkutan taksi Daerah Istimewa Yogyakarta bagi para wisatawan dan masyarakat dengan lancar

dan aman, Armada Taksi Group Yogyakarta menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Merumuskan dan menyusun persiapan dalam melaksanakan sistem pelayanan jasa angkutan taksi dengan menggunakan argometer, termasuk penentuan sarana dan prasarananya.
- b. Menyusun rencana dan program kegiatan disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan pelayanan angkutan taksi.
- c. Melaksanakan pembinaan dan pengarahan terhadap unsur perusahaan untuk menjamin kelangsungan usaha secara berhasil dan berdaya guna.

3.2.4 Lokasi Armada Taksi Group Yogyakarta

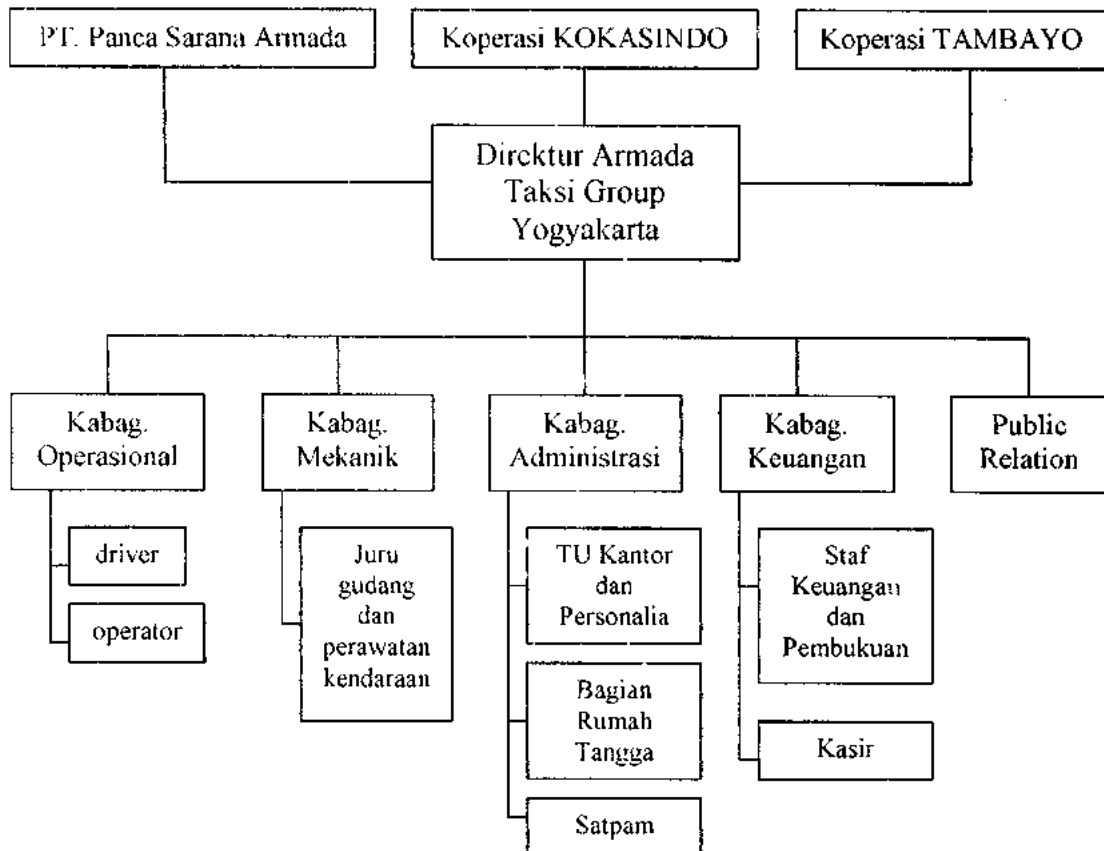
Sejak berdiri tahun 1993 hingga saat ini Armada Taksi Group Yogyakarta masih menempati kantor yang sama yaitu di jalan Pingit Kidul no 12.Yogyakarta. Kantor tersebut terdiri dari dua bagian, yaitu kantor administrasi yang terletak dibagian depan dan garasi/*pool* yang terletak dibelakang kantor administrasi. Kantor administrasi terdiri dari tujuh ruang yaitu satu ruang direktur, tiga ruang kepala bagian, satu ruang operator, satu ruang kasir dan karyawan administrasi, dan satu ruang receptionis. Sedangkan untuk garasi atau *pool* terdiri dari satu ruang kepala bagian, gudang spare part, tempat pencucian mobil, bengkel, dan garasi taksi. Dipilihnya lokasi tersebut sebagai pusat tata usaha sekaligus sebagai garasi armada taksi, dikarenakan lokasi tersebut dipandang cukup

strategis. Terutama karena letaknya yang ada di pusat kota, sehingga semakin mudah dijangkau.

3.2.5 Organisasi Armada Taksi Group Yogyakarta

3.2.5.1. Bagan Organisasi

Gambar 3.3
Struktur Organisasi
Armada Taksi Group Yogyakarta



Sumber : Data Primer Armada Taksi Group Yogyakarta (2003)

3.2.5.2. Struktur Organisasi

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

a. Direktur

Direktur mempunyai tanggung jawab untuk:

- Memimpin pengelolaan Armada Taksi Group Yogyakarta, 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 dan public relation.
- Mengatur secara umum kelancaran pelaksanaan kegiatan harian dibidang perawatan dan operasi armada, maupun tata tertib administrasi serta keamanan lingkungan perusahaan.

- Melaporkan hasil penyelenggaraan perusahaan kepada Direksi PT. Panca Sarana Armada, Pimpinan Koperasi KOKASINDO, dan Pimpinan Koperasi Tambayo, serta instansi pemerintah setempat..

b. Kepala Bagian Operasional

Kepala Bagian Operasional mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk:

- Memimpin, mengendalikan dan mengatur pelaksanaan kegiatan unit unit operasional perusahaan.
- Sebagai wakil dari perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar saat terjadi hal – hal darurat (kecelakaan).
- Mengontrol pengecekan kelayakan kendaraan / taksi 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 kepada Direktur secara berkala mengenai pelaksanaan Kegiatan Operasi Harian dan hambatan – hambatan yang dijumpai, serta usaha penyelesaian yang telah dilakukan.

c. Sopir (*driver*)

- mengemudikan taksi sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
- Menaati peraturan lalu lintas dan menjaga nama baik perusahaan
- Mencapai target pendapatan taksi dalam satu hari operasi sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan perusahaan.
- Memeriksa dan memelihara kendaraan berikut dengan perlengkapan dan peralatannya.
- Menaati peraturan tata tertib pengemudi taksi Armada Taksi Group Yogyakarta.

d. Operator

Operator mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk:

- Melaksanakan komunikasi radio dengan *driver* yang beroperasi dengan prinsip singkat, jelas, dan sopan.
- Memberikan pelayanan komunikasi telepon kepada *customer* dengan sebaik – baiknya.
- Memberikan order kepada *driver* secara adil, dipilih yang tercepat menghubungi operator dan terdekat dengan lokasi *customer*.
- Menginformasikan tarif luar kota kepada *driver* yang akan ke luar kota, dan menginformasikan hal – hal penting yang menunjang kelancaran dan kenyamanan *driver* di jalan.
- Mencatat hal – hal penting di buku jaga.

e. Kepala Bagian Mekanik

Kepala Bagian Mekanik mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk:

- 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 ada di dalam pool maupun yang sedang operasi diluar.
- Menyerahkan kendaraan untuk diperbaiki oleh bengkel di luar perusahaan, apabila tidak mampu untuk diperbaiki sendiri.
- Mengontrol persediaan suku cadang (*spare part*) dan perlengkapan bengkel lainnya serta melakukan pemesanan kembali apabila dirasa kurang.

f. Juru Gudang dan Perawatan Kendaraan

Juru gudang dan perawatan kendaraan mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk:

- Melayani mekanik yang membutuhkan suku cadang untuk perbaikan atau perawatan armada.
- Menyiapkan bahan – bahan untuk menambah Frion AC.
- 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 digudang.

- Memeriksa kondisi mesin setiap armada taksi yang selesai melakukan kegiatan operasi harian (KOH), dan memperbaiki bila dipandang perlu.
- Melaksanakan servis armada taksi secara periodik atau sesuai dengan jadwal masing – masing bagian (mesin, gardan, versenelling, carburator, dan sebagainya).
- Memperbaiki kerusakan armada taksi 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.

g. Kepala Bagian Administrasi

Kepala Bagian Administrasi mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk:

- Memimpin dan mengatur pelaksanaan kegiatan administrasi / tata usaha kantor (umum), korespondensi, dan personalia.
- Mencatat kehadiran karyawan dan pengemudi (*driver*).
- Mengatur kegiatan rumah tangga perusahaan yang meliputi keamanan, ketertiban, dan transportasi karyawan.
- Menyelesaikan administrasi armada taksi 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.
- h. Tata Usaha Kantor dan Personalia
- Tata usaha kantor dan personalia mempunyai tugas dan kewajiban untuk:
- Menerima surat masuk 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 surat 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.

i. Bagian Rumah Tangga

Bagian rumah tangga mempunyai tugas dan kewajiban untuk:

- 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.

j. Satpam

Satpam memiliki tugas dan kewajiban sebagai berikut:

- Melaksanakan pengamanan fisik terhadap barang – barang fasilitas kantor, melindungi para karyawan dan pejabat Armada Taksi Group Yogyakarta.
- Menjaga dan mencatat waktu keluar masuknya armada taksi dan kendaraan kantor serta menangani SPO untuk taksi.
- Memeriksa dan mencatat kekurangan pada kondisi fisik taksi serta menyerahkan kepada bagian mekanik.
- Melayani, mengantar tamu baik sebagai pelanggan taksi, 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.

k. Kepala Bagian Keuangan

Kepala bagian keuangan mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut:

- Membantu tugas dari kepala bagian administrasi keuangan dalam mengatur, merencanakan, dan melaksanakan pelayanan keuangan.
- Menyusun data keuangan perusahaan dan penataan pembukuan perusahaan.
- Melaksanakan verifikasi 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.

l. Staf Keuangan dan Pembukuan

Tugas dan kewajiban staf keuangan dan pembukuan adalah membantu fungsi dan tugas harian dari kepala bagian keuangan.

m. Kasir

Tugas dan kewajiban kasir adalah:

- Menerima setoran dari para *driver* dan melakukan pembukuan terhadap pendapatan harian perusahaan.
- Menyerahkan laporan pendapatan harian secara periodik kepada kepala bagian keuangan.
- Mencatat dan menagih para *driver* yang kurang setornya.

n. Public Relation

Tugas dari public relation / pemasaran yaitu:

- Melaksanakan hubungan dengan masyarakat dalam rangka pemasaran jasa angkutan taksi Armada Taksi Group.
- Memonitor dan mencatat kegiatan harian operasi armada taksi dilihat dari segi penampilan dan pelayanan pengemudi serta keluhan *customer*.
- Menghubungi hotel atau penginapan, rumah makan, toko yang menyediakan cinderamata untuk bekerjasama memelihara dan meningkatkan promosi atau pengguna jasa angkutan taksi Armada Taksi Group.

- Membuat laporan periodik terhadap kegiatan yang telah dilakukan dan menyerahkan kepada direktur sebagai masukan untuk menentukan kebijakan perusahaan.
- Melaksanakan koordinasi dengan mekanik tentang penampilan armada taksi dan berkoordinasi dengan pengemudi tentang pemberian pelayanan yang baik terhadap *customer*.

3.2.6 Personalia

Susunan personalia yang ada pada Armada Taksi Group Yogyakarta dapat dilihat dari:

3.2.6.1. Jumlah Karyawan

Tenaga kerja yang ada pada Armada Taksi Group Yogyakarta seluruhnya berjumlah 219, yang terdiri dari:

- 8 orang bekerja sebagai staf dan karyawan yang berada di kantor.
- 4 orang sebagai operator radio dan telepon.
- 5 orang sebagai mekanik pool.
- 2 orang satpam.
- 150 orang sebagai pengemudi taksi tetap.
- 50 orang sebagai pengemudi taksi cadangan.

3.2.6.2. Sistem Upah

Armada Taksi Group Yogyakarta dalam membayar gaji karyawan umumnya berdasarkan upah bulanan yang diperuntukkan karyawan staff dan administrasi. Sedangkan upah yang diberikan kepada pengemudi taksi

berdasarkan sistim komisi / prosentase dari pendapatan perhari, sistim ini berlangsung sampai tahun 1995. Pada saat itu perusahaan memberikan penghargaan kepada driver yang berprestasi dengan memilih *driver of the month*, penghargaan diberikan kepada driver yang menyetor kepada perusahaan terbanyak dan ramah dalam mengangkut penumpang, penghargaan yang diberikan berupa uang tunai, seragam gratis dan sebuah sepeda gunung. Hal itu diharapkan agar para driver termotivasi dalam bekerja dan pada akhirnya akan menguntungkan bagi perusahaan.

Tahun 1995 perusahaan mengganti sistem komisi / prosentase dengan sistem setoran karena dinilai tidak efisien lagi bagi perusahaan. Sistem setoran ini mengalami beberapa kali perubahan kenaikan jumlah setoran. Disamping kenaikan yang disebabkan oleh kenaikan tarif dari Gubernur melalui Dinas Perhubungan, juga karena adanya kebijaksanaan dari perusahaan. Namun penambahan setoran yang dilakukan sebagian digunakan untuk kepentingan karyawan, misalnya untuk dana sosial, asuransi, kepemilikan kendaraan dan untuk tabungan pengemudi.

3.2.6.3. Jam Kerja Karyawan

Jam kerja yang diterapkan oleh Armada Taksi Group Yogyakarta 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 di kantor.

b. Jam 08.00 sampai 07.00 hari berikutnya

Jam kerja ini berlaku untuk para driver, tetapi tidak menutup kemungkinan bagi pengemudi untuk masuk pool sebelum waktu yang telah ditentukan. Hal ini terjadi karena perusahaan telah memposisikan driver sebagai mitra kerja sehingga driver dapat menentukan sendiri berapa jam dia akan bekerja selama dia bisa memenuhi kewajibannya untuk setor ke perusahaan.

c. Jan 07.00-15.00, 15.00-10.00, 10.00-07.00

Jam kerja ini berlaku untuk operator radio dan telepon, jam kerja selama 24 jam dibagi menjadi tiga shift untuk menjaga kondisi fisik operator agar tidak terlalu lelah untuk bekerja.

3.2.7 Sumber Dana dan Modal

Sumber dana yang digunakan oleh Armada Taksi Group Yogyakarta 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 yang tidak lama dari hasil penjualan jasa.

Adapun dana yang merupakan modal dari Armada Taksi Group Yogyakarta diperoleh dari:

1. Modal sendiri

Modal sendiri yaitu dana yang diperoleh dari para anggota koperasi dan pemegang saham dari perusahaan tersebut.

2. Utang

Utang yaitu dana yang diperoleh dari pinjaman dari bank, utang di katagorikan dalam modal asing.

3. Keuntungan penjualan

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

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data-data yang diperlukan, 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 maupun dengan karyawan Armada Taksi Group Yogyakarta 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 gambaran secara menyeluruh tentang kegiatan yang ada dalam perusahaan.
 3. Daftar pertanyaan (kuisisioner), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada pihak Armada Taksi Group Yogyakarta.
- 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

Merupakan data yang menggambarkan keadaan perusahaan secara umum.

b. Data Khusus

Merupakan data yang diperlukan sebagai analisa dalam penelitian ini meliputi strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan selama ini, fungsi dari masing-masing organisasi

tersebut, serta data lain yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

3.5. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh, digunakan metode analisis 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 terbentuk dari masing – masing sumbu dibagi menjadi tiga bagian: bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi, yang menunjuk pada masing – masing posisi pasar, yaitu:

1. Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih besar
2. Unit usaha yang terletak pada sel pertumbuhan selektif memiliki peluang bisnis dan prospek untuk berkembang walaupun tidak sebesar unit yang berada pada sel sebelumnya.

3. Sedangkan unit usaha yang terletak pada sel selektif berarti memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi dibandingkan dengan sel sebelumnya.
4. Dan yang terletak pada sel panen / divestasi adalah tempat bagi unit usaha yang hampir sama sekali 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 memprakirakan posisi unit tersebut pada masa yang akan datang. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, pada masa yang akan datang diperlukan prediksi dengan cara:

- 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 digunakan urutan berskala, yaitu:

1. Major weaknesses (sangat tidak baik)
2. Minor weaknesses (tidak baik)
3. Netral (sama)
4. Minor strength (baik)
5. Major Strength (sangat baik)

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.

Tabel 3.1
Variabel Internal
(kekuatan dan kelemahan)

No	Variabel Internal	Tingkat kemampuan perusahaan				
		STB	TB	N	B	SB
1.	Citra produk					
2.	Kualitas karyawan					
3.	Biaya peningkatan mutu					
4.	Kebijakan harga					
5.	Efektifitas promosi					
6.	Pangsa Pasar					
7.	Riset dan pengembangan					
8.	Efektifitas organisasi					
9.	Kekuatan sistem informasi					
10.	Memahami kemampuan bersaing					
11.	Pelayanan terhadap konsumen					
12.	Lokasi perusahaan					
13.	Jumlah armada					
14.	Loyalitas pelanggan					

Tabel 3.2
Variabel Eksternal
(Peluang dan Ancaman)

No	Variabel Eksternal	Tingkat kemampuan perusahaan				
		STB	TB	N	B	SB
1.	Daya beli konsumen					
2.	Kondisi keamanan					
3.	Ukuran pasar					
4.	Perkembangan Teknologi					
5.	Hambatan memasuki pasar					
6.	Struktur persaingan					
7.	Persaingan baru yang potensial					
8.	Perubahan selera konsumen					
9.	Daya tarik iklan, promosi					
10.	Perubahan pendapatan konsumen					
11.	Kurs mata uang					
12.	Regulasi pemerintah					

Gambar 3.4
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, 2002, Hal 133

d. Implikasi Strategis

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

Gambar 3.5
Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

Sumber : Suwarsono, 2002, Hal 147

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua, khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategi sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif (akseleratif). Sedangkan unit usaha yang terletak pada sel berskala prioritas ketiga masih memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, akan tetapi keputusan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati – hati. Unit usaha yang berada pada sel berskala prioritas keempat memiliki

kecenderungan sulit bertahan di pasar lebih mungkin untuk keluar dari pasar. Jika tanpa investasi masih dimungkinkan untuk terus beroperasi, biasanya unit usaha tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika tersedia pilihan antara investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih pada keputusan divestasi.

Gambar 3.6
Berbagai Pilihan Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat 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 Bersiap 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, 2002, Hal 148

2. Analisa SWOT

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 Armada Taksi Group 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). Kemungkinan strategis yang diambil adalah:

a. Strategi SO (Strenghts -- Opportunities)

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

b. Strategi ST (Strenghts – 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, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 1997, hal 32)

Dengan Analisis Strengths Weaknesses Opportunities Treats (SWOT) ini diharapkan dapat menyusun strategi yang sesuai dengan sasaran dan kebijakan perusahaan Armada Taksi Group itu sendiri.

BAB IV

ANALISIS DATA

Analisa 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 permasalahan yang dihadapi adalah bagaimana kondisi atau keadaan perusahaan taksi “Armada Taksi Group” Yogyakarta dalam posisi bersaing dan alternatif strategi apa yang tepat untuk diterapkan perusahaan taksi “Armada Taksi Group” Yogyakarta.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Adapun metode analisis yang digunakan adalah analisis MDTI (Matrik Daya Tarik Industri) dan SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Treats). Ada 14 variabel internal yang mempunyai pengaruh besar terhadap perusahaan adalah: Citra produk, Kualitas karyawan, Biaya peningkatan mutu, Kebijakan harga, Efektifitas Promosi, Pangsa Pasar, Riset dan pengembangan, Efektifitas organisasi, Kekuatan sistem informasi, Memahami kemampuan bersaing, pelayanan terhadap konsumen, lokasi perusahaan, Jumlah armada, Loyalitas pelanggan. Sedangkan variabel eksternal yang berpengaruh besar terhadap perusahaan ada 12, meliputi: Daya beli konsumen, Kondisi keamanan, Ukuran pasar, Perkembangan tekhnologi, Hambatan memasuki pasar, Struktur persaingan, Persaingan baru yang potensial, perubahan selera konsumen,

Daya tarik iklan/promosi, Perubahan pendapatan konsumen, Kurs mata uang, Regulasi pemerintah.

4.1. 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
3. Penilaian variabel eksternal.
4. Penentuan posisi perusahaan.

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. memprioritaskan 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%), kemudian 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 Strength (baik), 5. Major Strengths (sangat baik).
- c. Kemudian mengkalikan kunci sukses faktor yang telah terpilih dengan ratingnya (nilainya).

- d. Menjumlah hasil kali tersebut sehingga diperoleh suatu jumlah tertentu.
- e. Mengambil kesimpulan mengenai keunggulan bersaing perusahaan dan letak kelemahannya.

4.1.1. Identifikasi Variabel Perusahaan Armada Taksi Group Yogyakarta

Identifikasi variabel internal dan eksternal bertujuan untuk menemukan berbagai faktor strategis yang secara sungguh-sungguh berpengaruh terhadap munculnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.

4.1.1.1. Identifikasi Variabel Internal

Dari variabel ini 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 yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan dan lebih baik jika mampu mengembangkan 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). Berdasarkan data yang diperoleh yaitu penilaian mengenai faktor internal dapat dijelaskan tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan diketahui berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang

diperoleh manajemen perusahaan Armada Taksi group, indikator yang dikategorikan sebagai sumber kelemahan diberi nilai rendah antara 1 dan 2, yang dikategorikan rata-rata (tidak termasuk kelemahan ataupun kekuatan) diberi nilai 3, sedangkan sebagai kekuatan yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu 4 dan 5. Berdasarkan data yang diperoleh pada penilaian dapat dijelaskan mengenai kekuatan dan kelemahan, kekuatan dan kelemahan yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan strategi perusahaan, indikator tersebut adalah:

a. Kekuatan perusahaan

1). Citra produk

Kesan yang baik akan menciptakan keinginan dan menimbulkan kepercayaan. Citra sebagai taksi yang bersih, aman, nyaman dan terpercaya memberikan pelayanan yang baik telah melekat pada Armada Taksi Group.

2). Kualitas karyawan

Sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan, terlebih Armada Taksi Group sebagai perusahaan jasa yang karyawannya (*driver*) berhadapan langsung dengan pengguna jasa. Sehingga driver harus mengedepankan sikap keramahan, ketepatan, dan kenyamanan untuk memuaskan pengguna jasa. Begitu juga karyawan yang berada di kantor, harus dipilih karyawan yang disiplin, berdedikasi tinggi dan mempunyai keahlian dan ketrampilan dibidangnya masing-masing. Dari data perusahaan, karyawan

administrasi memiliki pendidikan minimal smu. kecuali untuk operator dan driver latar belakang pendidikan tidak diutamakan akan tetapi yang diutamakan perusahaan adalah pengalaman kerja.

3). Biaya peningkatan mutu

Untuk meningkatkan mutu yang baik perusahaan harus selalu mengontrol kondisi barang-barang atau onderdil untuk operasional, dan melakukan penggantian barang yang lama dengan yang baru bila diperlukan. Dari data intern perusahaan, biaya peningkatan mutu yang dikeluarkan tiap tahunnya adalah sekitar Rp 48.750.000,00, pada akhir tahun perusahaan akan melakukan evaluasi apakah perlu melakukan penambahan biaya peningkatan mutu atau tidak. Biaya tersebut adalah untuk perawatan armada taksi agar kondisi mobil selalu dalam keadaan prima untuk beroperasi. Sedangkan untuk peningkatan mutu karyawan, perusahaan diuntungkan dengan mitra kerja yang memberikan pelatihan pengembangan karyawan tanpa pungutan biaya. Diantara perusahaan yang telah melakukan kerja sama pelatihan dan pengembangan karyawan dengan Armada Taksi Group adalah: ELTI, Toyota, Novotel, dll.

4). Kebijakan harga

Perencanaan dan penetapan harga telah diatur oleh pemerintah berdasarkan kesepakatan dengan perusahaan-perusahaan taksi yang diwakili oleh Organda. Berdasar Keputusan Gubernur DIY Nomor 60 tahun 2002, tarif angkutan taksi untuk buka Pintu (tarif awal)

ditetapkan sebesar Rp 3.500,- dan tarif per km adalah Rp 1.500,-. Tarif ini masih berlaku sampai dengan saat skripsi ini ditulis, dan dengan berlakunya keputusan ini maka Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 65 Tahun 2001 yang menetapkan tarif angkutan taksi untuk buka Pintu (tarif awal) sebesar Rp 2.500,- dan tarif per km adalah Rp 1.250,-, dinyatakan tidak berlaku.

5). Pangsa pasar

Armada Taksi Group memiliki pangsa pasar sebesar 9,375 % dari total demand industri taksi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Angka tersebut diperoleh dari perhitungan; total demand perusahaan : total market demand x 100% = pangsa pasar perusahaan.

6). Kekuatan sistem informasi

Kekuatan sistem informasi mutlak dimiliki perusahaan taksi karena sangat berpengaruh dengan kelancaran operasional taksi. Armada taksi group memiliki 4 orang operator telepon dan radio komunikasi dengan pembagian tugas 3 shift setiap harinya dan siap melayani konsumen serta kebutuhan komunikasi driver selama 24 jam non stop.

7). Pelayanan terhadap konsumen

Dengan memberikan pelayanan yang ramah, tepat waktu, dan kondisi kendaraan yang bersih, serta bersikap santun baik kepada konsumen maupun dalam berkendara di jalan raya adalah langkah yang dilakukan perusahaan untuk menjaga kepercayaan dan loyalitas konsumen dalam menggunakan jasa Armada Taksi Group

8). Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan Armada Taksi Group sangat strategis yang berada di pusat kota yaitu di jalan Pingit Kidul no 12 Yogyakarta. Dengan kantor yang berada di tempat tersebut memudahkan para mitra kerja untuk urusan administrasi, dan mempermudah perusahaan untuk pengurusan administrasi kepolisian karena sangat dekat dengan Samsat Polda DIY.

9). Jumlah armada

Armada Taksi Group termasuk dalam perusahaan taksi yang memiliki jumlah armada yang relatif banyak di kota Yogyakarta sejumlah 75 unit kendaraan dengan merk Toyota Soluna, sehingga dengan jumlah armada yang dimiliki oleh perusahaan sangat mendukung untuk memenuhi kebutuhan permintaan konsumen.

10). Loyalitas pelanggan

Loyalitas tercipta karena konsumen merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan, sehingga konsumen memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan. Hal tersebut terbukti dengan banyaknya konsumen tetap perusahaan yang menggunakan jasa Armada Taksi Group sejak perusahaan masih menggunakan mobil bermerk Ford Laser hingga sekarang.

b. Kelemahan Perusahaan

1). Efektifitas promosi

Promosi perusahaan kurang efektif karena hanya dilakukan dengan mitra kerja yang lama, dan kurang melakukan inovasi baru dalam hal promosi. Perusahaan menaksir efektifitas promosi hanya sekitar 5 % (sumber: data primer ATG, 2003). Perusahaan masih menganggap bahwa pelayanan yang baik akan lebih efektif menjalin loyalitas pelanggan dari pada promosi.

2). Riset dan pengembangan

Riset dan pengembangan telah dilakukan perusahaan dalam hal fisik kendaraan, tetapi riset dan pengembangan terhadap fasilitas kantor dan kualitas garasi (*pool*) serta bengkel kurang mendapat perhatian. Selain itu riset mengenai pengembangan promosi dan memahami kemampuan bersaing para kompetitor kurang menjadi perhatian perusahaan.

3). Efektifitas organisasi

Efektifitas organisasi perusahaan dirasa kurang, perusahaan menaksir efektifitas organisasi sekitar 45% (sumber: data primer ATG, 2003), karena walaupun karyawan cukup berkualitas dan trampil dalam mengerjakan tugas-tugasnya namun masih banyak karyawan mengerjakan pekerjaan yang seharusnya bukan merupakan tanggung jawabnya.

4). Memahami kemampuan bersaing

Perusahaan kurang memahami hal-hal apa saja yang belum dimiliki oleh perusahaan lain sehingga perusahaan kurang termotivasi dan terpacu untuk mengembangkan dan meningkatkan keunggulan perusahaan, hal ini dikarenakan masih kurangnya riset dan pengembangan perusahaan.

4.1.1.2. Identifikasi Variabel 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 berkembang dan meminimalkan ancaman yang dihadapi agar dapat tumbuh maksimal. Berikut ini merupakan indikator dan identifikasi terhadap variabel eksternal perusahaan taksi “Armada Taksi Group” Yogyakarta:

a. Peluang Perusahaan

1). Daya beli konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen merupakan faktor yang cukup penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Kemampuan membeli masyarakat terhadap jasa angkutan taksi masih cukup tinggi, terutama pada hari libur. Hal itu dapat diukur dari penghasilan driver setiap harinya yang kurang lebih mendapat pendapatan kotor sebesar \pm Rp

300.000,00, pendapatan tersebut masih harus dipotong setoran perusahaan sebesar Rp150.000,00 dan untuk mengisi BBM sebesar Rp = 50.000,00.

2). Kondisi keamanan

Melakukan perjalanan baik itu perjalanan wisata maupun bisnis membutuhkan kondisi keamanan yang benar-benar terjamin sehingga selalu merasa aman dan nyaman tanpa perasaan was-was dan cemas. Adanya kebijakan pemerintah yang menjamin keselamatan warga negara asing dan telah dicabutnya *travel warning* oleh beberapa negara yang khawatir akan keselamatan warga negaranya telah membangkitkan dunia pariwisata dan bisnis.

3). Ukuran pasar

Ukuran pasar usaha taksi di DIY cukup besar yaitu dengan total market demand sekitar Rp.160.160.000,00 perhari (sumber: data primer, 2003). Jasa transportasi taksi membidik target market menengah keatas. Dengan fokus pada segmen tertentu lebih memudahkan dalam usaha promosi. Wisatawan baik domestik maupun manca negara merupakan sasaran yang masih sangat potensial. Selain itu bagi orang yang menginginkan layanan perjalanan yang cepat, aman dan nyaman akan memilih jasa taksi sebagai sarana transportasi. Pasar industri taksi DIY tersebar diseluruh wilayah DIY khususnya kota Yogyakarta, secara geografis Propinsi DIY terletak antara 70° 30' - 8° 15' lintang selatan dan 110° 00' - 110° 52' bujur timur. Iklim di Daerah Istimewa

Yogyakarta termasuk tipe C (Smith dan Ferguson) yaitu rata-rata curah hujan 2.070 milimeter pertahun dengan 99 hari hujan. Suhu rata-rata 26,7^o C dan kelembaban rata-rata 83,4 %. Luas wilayah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta adalah 3.185,80 Km² (www.pu.go.id/publik/kanwil/diy/34index.htm).

4). Perkembangan teknologi

Pesatnya perkembangan teknologi merupakan kesempatan besar untuk menyebarkan informasi tentang kota Yogyakarta kepada wisatawan melalui media elektronik maupun media cetak. Sebagai sarana transportasi, Armada Taksi Group Yogyakarta dapat memanfaatkan perkembangan teknologi untuk menerima berbagai informasi terutama informasi terutama informasi mengenai dunia pariwisata yang merupakan salah satu target market perusahaan.

5). Hambatan memasuki pasar

Hambatan memasuki pasar menjadi peluang bagi Armada Taksi Group Yogyakarta karena untuk terjun di industri jasa angkutan taksi pemerintah mempunyai aturan yang sangat rumit, sehingga tidak mudah perusahaan baru untuk memasuki pasar. Suatu contoh pada tahun 2003 perusahaan taksi terbesar di Indonesia "Blue Bird" akan melakukan ekspansi pasar ke propinsi DIY, Atas usulan dari perusahaan taksi yang ada di DIY Organda mengajukan keberatan dengan permohonan izin usaha dan operasi perusahaan Blue bird di

wilayah DIY karena dinilai persaingan di DIY sudah sangat tajam (sumber: data primer ATG,2003)

6). Perubahan selera konsumen

Perubahan gaya hidup masyarakat perkotaan yang serba modern dan dituntut serba cepat, serta kebutuhan akan rasa aman dan nyaman untuk jasa transportasi menjadi peluang bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut.

7). Kurs mata uang

fluktuasi mata uang asing mempunyai dua pengaruh bagi perusahaan taksi. Pertama, kurs mata uang asing khususnya US dollar sangat berpengaruh positif terhadap perusahaan taksi karena dengan naiknya kurs dollar maka akan banyak wisatawan berkunjung untuk membelanjakan uangnya dan dengan adanya hal tersebut maka terjadi pula peningkatan yang signifikan terhadap permintaan taksi. Kedua kurs dollar yang naik juga menimbulkan dampak yang negatif dari perusahaan dilihat dari pengaruhnya pada naiknya harga suku cadang kendaraan, namun hal itu dapat diantisipasi dengan membeli suku cadang lokal yang harganya lebih murah. Selama tahun 2003 – 2004 kurs dollar terus berfluktuasi dengan kisaran Rp.8.000,00 sampai Rp10.000,00 per US \$.

8). Regulasi Pemerintah

Penggabungan hari libur dan cuti bersama mendorong minat wisatawan domestik untuk melakukan perjalanan wisata baik dalam

kota maupun luar kota. Selama ini kebijakan pemerintah tentang angkutan taksi dinilai cukup mendukung perusahaan taksi karena dalam penentuan kebijakan selalu melibatkan Organda sebagai wakil dari pengusaha angkutan taksi. Industri taksi di DIY diatur oleh Peraturan Daerah Propinsi DIY Nomor 10 tahun 2001.

b. Ancaman perusahaan

1). Struktur persaingan

Struktur persaingan dalam industri taksi cukup tajam karena di Yogyakarta tercatat ada 17 perusahaan taksi dengan total armada 800 unit (SK Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta no.234-KPTS-1995), dan tidak ada perusahaan yang mampu menguasai pasar lebih dari 20 %, sehingga perusahaan dituntut memiliki keunggulan kompetitif yang membedakan perusahaan dengan para pesaing.

2). Persaingan baru yang potensial

Persaingan yang potensial terjadi pada perusahaan yang sudah melakukan peremajaan armada. Sehingga dengan armada yang sama-sama baru konsumen lebih leluasa memilih perusahaan mana yang mampu memberikan pelayanan yang terbaik dan yang dapat memberikan tingkat kepuasan paling tinggi. Pesaing terdekat Armada Taksi Group Yogyakarta yaitu PT. Jari Alam Supatra (JAS), PT. Arga Surya Alam Perkasa (ASA), PT. Centris Taksi dan Koperasi Angkutan Taksi Setia Kawan (data primer ATG,2003).

3). Daya tarik iklan, promosi

Daya tarik iklan dan promosi selama ini kurang karena promosi hanya dilakukan dengan bekerja sama dengan hotel, restoran atau penyedia jasa lainnya yang menjadi mitra kerja perusahaan. Sehingga promosi belum bisa menyentuh konsumen secara langsung. Perusahaan menaksir peningkatan permintaan dengan adanya promosi yang dilakukan selama ini hanya sekitar 5%.

4). Perubahan pendapatan konsumen

Perubahan pendapatan konsumen sangat berpengaruh pada permintaan angkutan taksi karena masyarakat yang memiliki penghasilan pas-pasan akan cenderung untuk menggunakan jasa transportasi yang paling murah. Jika dilihat dari pendapatan perkapitanya, Kabupaten Kulonprogo mempunyai pendapatan perkapita yang paling rendah (dibawah satu juta Rupiah tiap tahun), dan paling besar di Kota Yogyakarta dengan lebih dari 3,5 juta Rupiah tiap tahunnya (www.pustral-ugm.com ,2003)

4.1.2. Penilaian Variabel Internal dan Eksternal Perusahaan.

Setelah indikator variabel internal dan eksternal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan oleh masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan yang penulis gunakan untuk melakukan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menentukan bobot pada masing-masing indikator sejak dari 0,0 (yang

paling tidak penting) sampai 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini dilakukan berdasar pemahaman dan kesepakatan dengan manajemen perusahaan. Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan setelah semua indikator ditentukan bobotnya. Penentuan nilai (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 sampai dengan 5 yang merupakan penggambaran dari penjelasan berikut:

1. Major Weaknesses (sangat tidak baik) nilai 1

Dimana nilai 1 merupakan rating dari indikator variabel yang termasuk kedalam kelemahan utama.

2. Minor Weaknesses (tidak baik) nilai 2

Nilai 2 berarti rating dari indikator variabel yang termasuk kedalam kelemahan yang standar.

3. Netral (sama) nilai 3

Nilai 3 merupakan rating yang menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak termasuk dalam kelemahan ataupun kekuatan yaitu sama.

4. Minor Strength (baik) nilai 4

Nilai 4 berarti bahwa rating dari indikator variabel termasuk kedalam kekuatan.

5. Major Strength (sangat baik) nilai 5

Nilai 5 berarti bahwa rating dari indikator variabel termasuk kedalam kekuatan utama.

4.1.2.1. Penilaian Variabel Internal

Data yang ditampilkan pada tabel penilaian dan pembobotan variabel internal dan eksternal dibawah ini diperoleh dari hasil kuisisioner yang dibagikan kepada 5 orang pimpinan perusahaan taksi “Armada Taksi Group” Yogyakarta, dan didukung dengan proses konfirmasi hasil analisis peneliti dengan pihak pimpinan perusahaan dalam bentuk diskusi.

Tabel 4.1
Penilaian Terhadap Bobot Variabel Internal

No	Variabel Internal	Responden
1.	Citra produk	0,10
2.	Kualitas karyawan	0,10
3.	Biaya peningkatan mutu	0,05
4.	Kebijakan harga	0,06
5.	Efektifitas promosi	0,03
6.	Pangsa Pasar	0,08
7.	Riset dan pengembangan	0,04
8.	Efektifitas organisasi	0,03
9.	Kekuatan sistem informasi	0,08
10.	Memahami kemampuan bersaing	0,08
11.	Pelayanan terhadap konsumen	0,10
12.	Lokasi perusahaan	0,06
13.	Jumlah armada	0,09
14.	Loyalitas pelanggan	0,10
	Total	1,00

Sumber: data primer, 2004

Tabel 4.2
Penilaian Terhadap Nilai Variabel Internal

No	Variabel Internal	Nilai rata-rata
1.	Citra produk	3,6
2.	Kualitas karyawan	3,6
3.	Biaya peningkatan mutu	3,4
4.	Kebijakan harga	3
5.	Efektifitas promosi	2
6.	Pangsa Pasar	3,8
7.	Riset dan pengembangan	1,6
8.	Efektifitas organisasi	1,8
9.	Kekuatan sistem informasi	3,8
10.	Memahami kemampuan bersaing	2,6
11.	Pelayanan terhadap konsumen	4,2
12.	Lokasi perusahaan	4
13.	Jumlah armada	4,2
14.	Loyalitas pelanggan	3,8

Sumber : data primer, 2004

Tabel 4.3
Evaluasi Variabel Internal

Variabel Internal	Nilai rata-rata	Bobot	Nilai Tertimbang
Citra produk	3,6	0,10	0,36
Kualitas karyawan	3,6	0,10	0,36
Biaya peningkatan mutu	3,4	0,05	0,17
Kebijakan harga	3	0,06	0,18
Efektifitas promosi	2	0,03	0,06
Pangsa Pasar	3,8	0,08	0,30
Riset dan pengembangan	1,6	0,04	0,06
Efektifitas organisasi	1,8	0,03	0,05
Kekuatan sistem informasi	3,8	0,08	0,30
Memahami kemampuan bersaing	2,6	0,08	0,21
Pelayanan terhadap konsumen	4,2	0,10	0,42
Lokasi perusahaan	4	0,06	0,24
Jumlah armada	4,2	0,09	0,38
Loyalitas pelanggan	3,8	0,10	0,38
Total		1,00	3,47

Sumber : data primer, 2004

Hasil Penilaian Variabel Internal

Dari hasil yang telah diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki oleh Armada Taksi Group Yogyakarta, 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.

Adapun hasil yang diperoleh akan dijabarkan satu persatu sebagai berikut:

1). 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. Armada taksi group dikenal sebagai *taksi kuning* yang bersih, nyaman dan terpercaya membuat citranya baik dengan nilai 3,6.

2). Kualitas karyawan

Pelayanan yang berkualitas akan memuaskan pengunjung dan dapat mendorong mereka melakukan penggunaan jasa taksi perusahaan kembali serta memungkinkan dilakukannya promosi dari mulut kemulut sehingga pelayanan yang berkualitas sangat penting dan dengan bobot 0,10. Sikap profesional driver yang mengemudi dengan baik, menguasai peta wilayah Yogyakarta pada khususnya dan DIY pada umumnya serta ramah kepada pelanggan, serta didukung dengan kebersihan dan fasilitas armada yang baik merupakan kualitas yang diunggulkan perusahaan dengan nilai 3,6.

3). Biaya peningkatan mutu

Perusahaan Armada Taksi Group untuk meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan telah dilakukan perusahaan dengan baik, antara lain dengan penggantian onderdil yang sudah aus/rusak, pengecekan armada secara rutin bahkan penggantian armada dari Ford Laser menjadi Toyota Soluna. Namun untuk fasilitas kantor dan garasi/pool kurang mendapat perhatian khusus dari perusahaan sehingga tidak ada penambahan fasilitas ataupun renovasi kantor dan bengkel. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,6 dan bobot sebesar 0,05.

4). Kebijakan harga

Kebijakan harga merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,06. Kebijakan harga pada industri taksi tidak hanya ditentukan oleh perusahaan akan tetapi pemerintah memiliki andil yang cukup besar dalam penentuan harga. Harga ditentukan pemerintah berdasarkan kesepakatan dengan Organda yang merupakan gabungan dari pengusaha-pengusaha taksi. Perusahaan taksi haruslah menaati tarif yang telah ditentukan bersama maka Armada Taksi Group memberikan nilai netral 3 karena selalu menggunakan Argometer resmi yang telah disegel oleh Dinas Perhubungan dan tarif resmi untuk perjalanan luar kota.

5). Efektifitas promosi

Promosi perusahaan kurang efektif karena hanya dilakukan dengan mitra kerja lama, baik itu hotel, restoran ataupun pusat-pusat cinderamata di

Yogyakarta, serta kurang melakukan inovasi baru dalam hal promosi. Perusahaan sudah merasa cukup dengan citra perusahaan selama ini. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai sebanyak 2 dan bobot 0,03

6). Pangsa pasar

Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan adalah sangat penting dalam upaya memenangkan persaingan, karena dari sisi pangsa pasar ini pulalah dapat diketahui posisi perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,08. Dengan memiliki pangsa pasar sebesar 9,375 % dari total demand industri taksi di Daerah Istimewa Yogyakarta dan wilayah operasi yang cukup luas meliputi wilayah kota Yogyakarta pada khususnya, dan propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta pada umumnya, perusahaan memberikan nilai sebesar 3,8.

7). Riset dan pengembangan

Riset dan pengembangan telah dilakukan perusahaan dalam hal fisik kendaraan saja , tetapi riset dan pengembangan terhadap fasilitas kantor dan kualitas garasi (*pool*) serta bengkel kurang mendapat perhatian. Selain itu riset dan pengembangan dalam hal promosi dirasa masih sangat kurang, maka perusahaan memberikan nilai 1,6 dan bobot 0,04

8). Efektifitas organisasi

Walaupun karyawan Armada Taksi Group pada umumnya terampil dan berkualitas, namun efektifitas organisasi perusahaan masih dirasa kurang, karena banyak karyawan mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tugasnya. Karyawan khususnya bagian administrasi masih kurang paham

dengan *job discription* dan *job spesification* masing-masing bidang, sehingga masih sering terjadi tumpang tindih pekerjaan. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 1,8 dan bobot 0,03

9). Kekuatan sistem informasi

Kekuatan sistem informasi mutlak dimiliki perusahaan taksi karena sangat berpengaruh dengan kelancaran operasional taksi, armada taksi harus dapat berkomunikasi secara lancar dengan operator radio di perusahaan baik untuk mendapat order via telepon, menanyakan kondisi lalu lintas jalan, maupun menanyakan tarif resmi untuk keluar kota, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,08. Perusahaan sangat reaktif dan cepat menjawab pertanyaan-pertanyaan dari para driver di jalan, selain itu konsumen mendapatkan pelayanan yang cepat pada saat pemesanan via telepon dari nomor body kendaraan yang akan menjemput sampai perkiraan waktu taksi akan sampai di lokasi. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,8.

10). Memahami kemampuan bersaing

Perusahaan kurang memahami hal-hal apa saja yang belum dimiliki oleh perusahaan lain sehingga perusahaan kurang termotivasi dan terpacu untuk mengembangkan dan meningkatkan keunggulan perusahaan. Jika perusahaan dapat secara tanggap memahami kemampuan bersaing maka perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing dan lebih paham apa yang dibutuhkan konsumen. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 2,6 dan bobot 0,08.

11). Pelayanan terhadap konsumen

Pelayanan terhadap konsumen sangat penting sekali untuk perusahaan agar konsumen loyal dengan apa yang didapatkan dari perusahaan, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,10. Perusahaan selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen untuk menjaga kepercayaan dan loyalitas konsumen dalam menggunakan jasa Armada Taksi Group. Banyak konsumen yang kemudian menjadi pelanggan tetap perusahaan karena merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,2.

12). Lokasi perusahaan

Letak atau lokasi perusahaan yang strategis akan mendukung kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,06. Lokasi perusahaan Armada Taksi Group sangat strategis yang berada di pusat kota yaitu di jalan Pingit Kidul no 12 Yogyakarta. Dengan kantor yang berada di tempat tersebut memudahkan para mitra kerja untuk urusan administrasi, dan mempermudah perusahaan untuk pengurusan administrasi kepolisian karena sangat dekat dengan Samsat Polda DIY. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 4.

13). Jumlah armada

Dalam industri taksi jumlah armada mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menguasai pangsa pasar, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,09. Armada Taksi Group termasuk dalam

perusahaan taksi yang memiliki jumlah armada banyak di kota Yogyakarta, sehingga dengan jumlah armada 75 unit yang dimiliki oleh perusahaan sangat mendukung untuk memenuhi permintaan konsumen. Terlebih dengan armada yang baru dan kebersihan kendaraan yang selalu terjaga dengan baik, baik itu eksterior maupun interior. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 4,2.

14). Loyalitas pelanggan

Loyalitas tercipta karena selama ini konsumen merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan, sehingga konsumen memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan. Karena kontribusi dari loyalitas pelanggan ini sangat besar terhadap perusahaan maka nilai yang diberikan sebesar 3,8 dan bobot sebesar 0,10.

4.1.2.2. Penilaian Variabel Eksternal

Tabel 4.4

Penilaian Terhadap Bobot Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Responden
1.	Daya beli konsumen	0,15
2.	Kondisi keamanan	0,12
3.	Ukuran pasar	0,07
4.	Perkembangan Teknologi	0,04
5.	Hambatan memasuki pasar	0,09
6.	Struktur persaingan	0,08
7.	Persaingan baru yang potensial	0,08
8.	Perubahan selera konsumen	0,06
9.	Daya tarik iklan, promosi	0,05
10.	Perubahan pendapatan konsumen	0,07
11.	Kurs mata uang	0,08
12.	Regulasi pemerintah	0,11

Sumber: data primer, 2004

Tabel 4.5
Penilaian Terhadap Nilai Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Nilai rata-rata
1.	Daya beli konsumen	4,2
2.	Kondisi keamanan	4
3.	Ukuran pasar	4
4.	Perkembangan Teknologi	4,2
5.	Hambatan memasuki pasar	4
6.	Struktur persaingan	2,8
7.	Persaingan baru yang potensial	2,4
8.	Perubahan selera konsumen	4,2
9.	Daya tarik iklan, promosi	2
10.	Perubahan pendapatan konsumen	2,4
11.	Kurs mata uang	3,2
12.	Regulasi pemerintah	4

Sumber : Data primer, 2004

Tabel 4.6
Evaluasi Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	Nilai rata-rata	Bobot	Nilai Tertimbang
Daya beli konsumen	4,2	0,15	0,63
Kondisi keamanan	4	0,12	0,48
Ukuran pasar	4	0,07	0,28
Perkembangan Teknologi	4,2	0,04	0,17
Hambatan memasuki pasar	4	0,09	0,36
Struktur persaingan	2,8	0,08	0,22
Persaingan baru yang potensial	2,4	0,08	0,19
Perubahan selera konsumen	4,2	0,06	0,25
Daya tarik iklan, promosi	2	0,05	0,10
Perubahan pendapatan konsumen	2,4	0,07	0,17
Kurs mata uang	3,2	0,08	0,26
Regulasi pemerintah	4	0,11	0,44
Total		1,00	3,55

Sumber : data primer, 2004

Dari hasil yang ada mengenai variabel eksternal yang dimiliki oleh Armada Taksi Group Yogyakarta, diperoleh nilai tertimbang sebesar 3,55 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,55) yang sudah melewati rata-rata ancaman dan peluang suatu industri.

Hasil Penilaian Variabel Eksternal

1). Daya beli konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,15. Kemampuan membeli masyarakat terhadap jasa angkutan taksi masih cukup tinggi, terutama pada hari libur. Terlebih para wisatawan yang menginginkan pelayanan jasa transportasi yang cepat, aman, dan nyaman untuk berwisata di kota Yogyakarta ini. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 4,2.

2). Kondisi keamanan

Melakukan perjalanan baik itu perjalanan wisata maupun bisnis membutuhkan kondisi keamanan yang benar-benar terjamin sehingga selalu merasa aman dan nyaman tanpa perasaan was-was dan cemas. Untuk itu kondisi keamanan sangat penting untuk industri taksi yang mengandalkan sektor pariwisata, perusahaan memberikan bobot 0,12. Adanya kebijakan pemerintah yang menjamin keselamatan warga negara asing dan telah dicabutnya *travel warning* oleh beberapa negara yang khawatir akan keselamatan warga negaranya telah mulai membangkitkan

dunia pariwisata dan bisnis, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 4.

3). Ukuran pasar

Jasa transportasi taksi membidik target market menengah keatas karena dinilai cocok dengan positioning taksi sebagai sarana transportasi kelas bisnis dengan total permintaan rata-rata perhari Rp. 160.160.000,00 perusahaan memberikan bobot 0,07 untuk ukuran pasar. Dengan fokus pada segmen tertentu lebih memudahkan dalam usaha promosi. Wisatawan baik domestik maupun manca negara merupakan sasaran yang masih sangat potensial. Selain itu bagi orang yang menginginkan layanan perjalanan yang cemat, aman dan nyaman akan memilih jasa taksi sebagai sarana transportasi. Untuk itu perusahaan meberikan nilai 4.

4). Perkembangan tekhnologi

Perkembangan tekhnologi tidak begitu berpengaruh pada industri taksi namun dengan memanfaatkan kemajuan tekhnologi dapat tercapai keunggulan bersaing, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,04. Pesatnya perkembangan tekhnologi merupakan kesempatan besar untuk menyebarkan informasi tentang kota Yogyakarta kepada wisatawan melalui media elektronik maupun media cetak. Sebagai sarana transportasi, Armada Taksi Group Yogyakarta dapat memanfaatkan perkembangan tekhnologi untuk menerima berbagai informasi, terutama informasi mengenai dunia pariwisata yang merupakan salah satu target market perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,2

5). Hambatan memasuki pasar

Struktur persaingan yang cukup ketat di kota Yogyakarta ini membuat hambatan memasuki pasar menjadi sangat penting untuk membatasi jumlah pesaing, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,09. Hambatan memasuki pasar menjadi peluang bagi Armada Taksi Group Yogyakarta karena untuk terjun di industri jasa angkutan taksi pemerintah mempunyai aturan yang sangat rumit, sehingga tidak mudah perusahaan baru untuk memasuki pasar, untuk itu perusahaan memberikan nilai 4.

6). Struktur persaingan

Persaingan mendorong dilakukannya upaya-upaya perbaikan agar dapat bertahan dan selanjutnya bertumbuhkembang. Oleh karena itu persaingan dianggap sebagai faktor yang penting dengan bobot 0,08. Struktur persaingan dalam industri taksi cukup tajam karena di Yogyakarta tercatat ada 17 perusahaan taksi, dan tidak ada perusahaan yang mampu menguasai pasar lebih dari 20 %, sehingga perusahaan dituntut memiliki keunggulan kompetitif yang membedakan perusahaan dengan para pesaing, oleh karena itu perusahaan memandang ini sebagai ancaman dengan nilai 2,8.

7). Persaingan baru yang potensial

Persaingan yang potensial menjadi ancaman bagi perusahaan karena setiap perusahaan mempunyai keunggulan masing-masing, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,08. Persaingan baru yang potensial terjadi pada perusahaan yang sudah melakukan peremajaan armada. Sehingga dengan armada yang sama-sama baru konsumen lebih leluasa memilih

perusahaan mana yang mampu memberikan pelayanan yang terbaik dan yang dapat memberikan tingkat kepuasan paling tinggi. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 2,4

8). Perubahan selera konsumen

Perubahan gaya hidup masyarakat perkotaan yang serba modern dan dituntut serba cepat, serta kebutuhan akan rasa aman dan nyaman untuk jasa transportasi menjadi peluang bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,2 dengan bobot 0,06

9). Daya tarik iklan, promosi

Daya tarik iklan dan promosi mutlak diperlukan bagi perusahaan yang ingin mempertahankan citra produknya dan ingin mengenalkan brand image, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,05. Daya tarik iklan dan promosi selama ini kurang karena promosi hanya dilakukan dengan bekerja sama dengan hotel, restoran atau penyedia jasa lainnya yang menjadi mitra kerja perusahaan. Sehingga promosi belum bisa menyentuh konsumen secara langsung, maka perusahaan memberi nilai 2.

10). Perubahan pendapatan konsumen

Perubahan pendapatan konsumen sangat berpengaruh pada permintaan angkutan taksi, maka perusahaan memberikan bobot 0,07. Masyarakat yang memiliki penghasilan pas-pasan akan cenderung untuk menggunakan jasa transportasi yang paling murah, maka hal itu menjadi ancaman bagi perusahaan dan diberi nilai 2,4

11). Kurs mata uang

Fluktuasi mata uang asing sangat berpengaruh terhadap kunjungan wisatawan mancanegara, maka perusahaan memberikan bobot 0,08. Khususnya saat kurs dollar tinggi maka banyak wisatawan yang pergi berwisata membelanjakan uangnya dengan adanya hal tersebut maka terjadi pula peningkatan terhadap permintaan taksi. Akan tetapi kurs dollar juga dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan karena dapat menaikkan harga suku cadang kendaraan, namun hal tersebut masih dapat diantisipasi perusahaan dengan mengganti dengan suku cadang buatan lokal. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,2.

12). Regulasi Pemerintah

Regulasi pemerintah sangat berpengaruh dengan perkembangan industri taksi karena dalam operasionalnya, perusahaan taksi harus tunduk terhadap aturan yang berlaku, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,11. Penggabungan hari libur dan cuti bersama mendorong minat wisatawan domestik untuk melakukan perjalanan wisata baik dalam kota maupun luar kota. Selama ini kebijakan pemerintah tentang angkutan taksi dinilai cukup mendukung perusahaan taksi karena dalam penentuan kebijakan selalu melibatkan Organda sebagai wakil dari pengusaha angkutan taksi, sehingga regulasi pemerintah dinilai 4.

4.1.3. 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 katagori kompetitif dan total nilai tertimbang variabel eksternal pada sumbu vertikal dibawah katagori 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 1,00-2,33 = lemah = rendah
- Jumlah nilai tertimbang >2,33-3,67 = 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 dalam 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 taksi Armada Taksi Group telah diketahui bahwa nilai tertimbang variabel internal adalah sebesar 3,47 dan variabel eksternal sebesar 3,55. 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 3,55 yang termasuk dalam skala medium diletakkan dalam sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal sebesar 3,47 yang termasuk dalam skala medium diletakkan pada sumbu vertikal.

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 3,55 dan sumbu vertikal dengan nilai internal 3,47. Dengan bertemunya kedua garis tersebut merupakan posisi bisnis perusahaan.

Berdasarkan pada hasil nilai tertimbang kedua variabel tersebut diatas, maka penulis berfikir bahwa posisi bisnis perusahaan taksi "Armada Taksi Group" adalah berada pada sel pertumbuhan selektif. Artinya perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan taksi 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 ($>2,33 - 3,67$)	Rendah ($1,00-2,33$)
Kekuatan Bisnis	Tinggi ($>3,36-5,00$)	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium ($>2,33 - 3,67$)	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen / divestasi
	Rendah ($1,00-2,33$)	Selektif	Panen / divestasi	Panen / divestasi

Sumber : Suwarsono, 2002, Hal 133

4.1.4. Implikasi Strategis

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

Tabel 4.8
Berbagai Pilihan Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi ($>3,67 - 5,00$)	Medium ($>2,33 - 3,67$)	Rendah ($1,00-2,33$)
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 ($>2,33 - 3,67$)	Memimpin pasar, berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah ($1,00-2,33$)	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber kas pesaing Divestasi

Sumber : Suwarsono, 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 taksi “Armada Taksi Group” dalam melakukan investasi secara selektif dapat memilih untuk melakukan pembenahan pada sektor bengkel dan garasi *i pool*, dengan bengkel dan garasi yang tertata dengan baik ditunjang kelengkapan peralatan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Efektifitas dan efisiensi biaya perbaikan dan perawatan kendaraan juga dapat tercapai, karena selama ini bengkel perusahaan bisa dikatakan tidak berfungsi lagi selain untuk tempat pencucian, penambahan/ganti oli dan pengecekan rutin saja. Sedangkan apabila terjadi kerusakan mesin perusahaan membawa ke bengkel luar perusahaan. Dengan adanya investasi peralatan dan perlengkapan bengkel yang lengkap dan ditunjang dengan mekanik yang berpengalaman diharapkan pemborosan pengeluaran untuk perbaikan kendaraan dapat ditekan. Selain itu

perlu dilakukan renovasi di kantor. Karena bagaimanapun kondisi fisik kantor akan mencerminkan citra perusahaan.

Menurut analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), strategi lain yang harus diterapkan adalah tumbuh berdasarkan segmen pasar. Hal tersebut berarti bahwa perusahaan taksi "Armada Taksi Group" harus mampu menganalisa pertumbuhan dan perubahan pasar yang terjadi setiap saat. Hal tersebut agar perusahaan dapat bertahan dan bahkan mampu berkembang pada persaingan yang semakin ketat ini. Misalnya dengan melakukan promosi secara berkesinambungan, hal tersebut akan mempertahankan dan meningkatkan citra perusahaan dan semakin melekatkan brand image dihati para pelanggan. Terlebih segmen pasar perusahaan adalah kelas menengah keatas, citra dan positioning yang baik mutlak diperlukan.

4.2. Analisis Matrik SWOT

Analisis dengan menggunakan Matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenght*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threatts*), sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (S-O; S-T; W-O; W-T).

Variabel internal perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta yang merupakan kekuatan adalah citra produk, kualitas karyawan, biaya peningkatan mutu, kebijakan harga, pangsa pasar, kekuatan sistem informasi, pelayanan terhadap konsumen, lokasi perusahaan, jumlah armada, dan loyalitas pelanggan, sedangkan kelemahannya adalah efektifitas promosi, riset dan pengembangan, efektifitas organisasi, dan memahami kemampuan bersaing.

Variabel eksternal perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta yang merupakan peluang adalah daya beli konsumen, kondisi keamanan, ukuran pasar, perkembangan teknologi, hambatan memasuki pasar, perubahan selera konsumen, kurs mata uang, regulasi pemerintah. Sedangkan ancamannya adalah struktur persaingan, persaingan yang potensial, daya tarik iklan dan promosi, perubahan pendapatan konsumen.

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

Tabel 4.9
Matrik SWOT

	<p>Strenghts (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Citra produk 2. Kualitas karyawan 3. Biaya peningkatan mutu 4. Pangsa pasar 5. Kekuatan sistem informasi 6. Pelayanan terhadap konsumen 7. Lokasi perusahaan 8. Jumlah armada 9. Loyalitas pelanggan 	<p>Weakness (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efektifitas promosi 2. Riset dan Pengembangan 3. Efektifitas Organisasi 4. Memahami kemampuan bersaing
<p>Opportunities (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Daya beli konsumen b. Kondisi keamanan c. Ukuran pasar d. Perkembangan tekhnologi e. Hambatan memasuki pasar f. Perubahan selera konsumen g. Kurs mata uang h. Regulasi pemerintah 	<p>S-O Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perluasan pangsa pasar (1,2,4,6,8,9 ; a,c) ▪ Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan (2,3,5,6 ; a,c,d) 	<p>W-O Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan efektifitas promosi (1,2,4 ; a,d,f) ▪ Melakukan riset dan pengembangan perusahaan (2,4 ; a,b,c, d, f,g)
<p>Threaths (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Struktur persaingan b. Persaingan baru yang potensial c. Daya tarik iklan, promosi d. Perubahan pendapatan konsumen 	<p>S-T Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menguatkan positioning perusahaan dengan promosi yang lebih agresif dan menarik (1,2,3,4,6,9; a,b,c,d) ▪ Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik (2,3,5,6 ; a,b) 	<p>W-T Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus pada segmen tertentu (1,2,4; a,b,c,d) ▪ Meningkatkan efektifitas organisasi (2,3,4,b)

Sember: Fredy Rangkuti, 2002 , hlm31

Berdasarkan matriks SWOT diatas, dapat dijelaskan alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan taksi “Armada Taksi Group” Yogyakarta, sebagai berikut:

1. Strategi S-O

Pada Strategi ini perusahaan taksi Armada Taksi Group berusaha 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 meningkatkan pelayanan terhadap konsumen dan memanfaatkan perkembangan teknologi untuk menjaga kepuasan konsumen sehingga citra produk yang selama ini terbentuk dengan baik akan selalu terjaga..

2. Strategi W-O

Pada strategi W-O secara umum perusahaan mendukung turn around yaitu meraih peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan internal yang dimiliki. Perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta memanfaatkan peluang yang ada dengan melakukan riset dan pengembangan perusahaan, dan perusahaan harus tetap mempertahankan posisi dan menjaga kualitas serta kepercayaan dari pelanggan dan perusahaan harus melakukan promosi yang efektif untuk menambah pelanggan.

3. Strategi S-T

Melalui strategi ini perusahaan menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Langkah yang diambil perusahaan Armada Taksi Group Yogyakarta adalah dengan kekuatan yang dimiliki

kemudian mengambil langkah untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik lagi serta melakukan promosi yang lebih agresif dan menarik untuk menjaga positioning perusahaan.

4. Strategi W-T

Strategi ini dilakukan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Perusahaan dapat melakukan fokus pada segmen tertentu yang masih potensial. Efektifitas organisasi juga harus ditingkatkan dengan pelatihan sumber daya manusia dan melakukan job spesification dan job discription yang jelas agar karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar.

4.3 Grand Strategy

berdasarkan dengan hasil analisis MDTI yang menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta terletak pada sel pertumbuhan selektif, hasil analisis ini memberikan tiga alternatif strategi bagi perusahaan yaitu: tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi, dan investasi selektif. Untuk menghasilkan *grand strategy* bagi perusahaan untuk masa yang akan datang, maka hasil analisis matrik MDTI akan dikombinasikan dengan hasil analisis SWOT dengan hasil sebagai berikut:

- Tumbuh berdasarkan segmen pasar

Untuk dapat tumbuh berdasarkan segmen pasar analisis SWOT memiliki alternatif strategi yaitu fokus pada segmen tertentu. Fokus segmen yang tepat untuk dipilih Armada Taksi Group Yogyakarta adalah segmen kelas

menengah keatas, karena mengingat hasil penelitian pendapatan perkapita penduduk di kota Yogyakarta sekitar 3,5 juta Rupiah keatas tiap tahunnya (www.pustral-ugm.com ,2003). Dengan jumlah pendapatan perkapita seperti yang disebutkan diatas maka tidak memungkinkan perusahaan untuk berkembang ke segmen yang lebih rendah. Untuk itu hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan efektifitas promosi, karena promosi akan lebih menguatkan positioning perusahaan sebagai sarana transportasi kota untuk kelas menengah keatas. Perusahaan perlu selalu mengingatkan kepada masyarakat kelas menengah keatas selaku target market perusahaan bahwa Armada Taksi Group adalah alternatif sarana transportasi kota yang cepat, aman, nyaman dan berkelas. Akan tetapi selain promosi yang dilakukan secara agresif dan menarik, perusahaan juga harus selalu meningkatkan kualitas pelayanan sehingga kualitas yang diberikan benar-benar sesuai dengan standar kualitas untuk kelas menengah keatas. Promosi akan menjadi daya saing perusahaan karena pada umumnya promosi yang dilakukan perusahaan taksi sangat terbatas.

- **Spesialisasi**

Armada Taksi Group Yogyakarta adalah perusahaan jasa yang mempunyai spesialisasi usaha dalam bidang transportasi taksi. Spesialisasi usaha ini masih harus dipertahankan perusahaan karena untuk melakukan diversifikasi dalam usaha transportasi darat diperlukan investasi yang besar, terlebih berdasar analisis matrik MDTI perusahaan masuk pada sel pertumbuhan medium. Berdasarkan analisis SWOT perusahaan mempunyai ancaman

struktur persaingan yang ketat dan persaingan baru yang semakin potensial. Hal ini perusahaan sebagai perusahaan yang terspesialisasi pada satu unit bisnis tentunya harus mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap para konsumen. Dalam peningkatan kualitas ini ditunjang dengan biaya peningkatan mutu yang menjadi kekuatan perusahaan, perusahaan dapat melakukan pelatihan yang selama ini mungkin belum terpikirkan oleh para pesaingnya, yaitu dengan memberikan pelatihan *conversation* (percakapan) bahasa Inggris kepada para driver. Sehingga dengan driver yang menguasai bahasa Inggris minimal percakapan sehari-hari akan menjadi daya saing yang tinggi terlebih wisatawan mancanegara merupakan salah satu target market yang sangat potensial bagi perusahaan.

- Investasi selektif

Posisi medium perusahaan pada matrik MDTI memberikan alternatif strategi investasi selektif. Menurut hasil dari analisis SWOT perusahaan perlu melakukan riset dan pengembangan untuk menentukan investasi apakah yang paling cocok untuk perusahaan. Jumlah armada yang besar menjadi salah satu kekuatan bagi perusahaan, begitu pula dengan kualitas karyawan, sedangkan perkembangan teknologi juga merupakan peluang bagi perusahaan. Akan tetapi perusahaan juga memiliki kelemahan yaitu kurang memahami kemampuan bersaing. Sebagai perusahaan taksi, Armada Taksi Group Yogyakarta memiliki sebuah pool (garasi) yang dilengkapi fasilitas bengkel. Secara fisik kondisi bangunannya cukup luas dan mampu untuk menampung seluruh armada yang dimiliki. Namun untuk bengkel

fasilitasnya sangat kurang karena banyak peralatan yang sudah bisa digunakan lagi sedangkan armada yang dimiliki sekarang bermerk Toyota Soluna yang sebagian menggunakan aplikasi komputer dalam komponennya. Untuk itu investasi selektif yang layak dilakukan adalah menambah fasilitas bengkel sesuai dengan kebutuhan operasional kendaraan. Karena dengan mengikuti dan memanfaatkan teknologi dalam hal bengkel akan menjadi peluang bagi perusahaan untuk dapat menghemat biaya perawatan dan servis kendaraan, karena hal tersebut dapat dikerjakan dibengkel perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis MTDI dan analisis SWOT terhadap perusahaan taksi “Armada Taksi Group” Yogyakarta, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh data bahwa:

Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta adalah Citra produk yang baik, karyawan yang berkualitas, biaya peningkatan mutu yang baik, kebijakan harga yang sesuai dengan aturan pemerintah, pangsa pasar yang luas, kekuatan sistem informasi yang baik, pelayanan terhadap konsumen yang baik, lokasi perusahaan yang strategis, jumlah armada yang cukup, dan loyalitas pelanggan yang terjaga. Sedangkan kelemahannya adalah kurangnya efektifitas promosi, riset dan pengembangan kurang dilakukan secara menyeluruh, kurangnya efektifitas organisasi, dan kurangnya memahami kemampuan bersaing.

Peluang yang dimiliki perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta yaitu daya beli konsumen yang masih tinggi, kondisi keamanan yang kondusif, ukuran pasar yang cukup luas, perkembangan teknologi yang semakin maju, adanya hambatan memasuki pasar (*barrier to entry*) bagi kompetitor yang akan masuk, perubahan selera konsumen, kurs mata uang yang mendukung industri pariwisata, dan regulasi pemerintah yang

cukup baik. Adapun ancaman yang dihadapi adalah struktur persaingan yang ketat, persaingan yang potensial, daya tarik iklan dan promosi yang kurang, dan perubahan pendapatan konsumen.

2. Menurut hasil analisis Matrik MDTI dapat diketahui posisi bisnis perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta terletak pada posisi medium, ini berarti perusahaan memiliki peluang bisnis yang sangat prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagaimana perusahaan dapat meningkat karena keunggulan yang dimilikinya. Dengan posisi tersebut alternatif strategi yang tersedia adalah sebaiknya perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta fokus terhadap segmen pasar yang dipilih perusahaan, spesialisasi, dan melakukan investasi yang selektif untuk menambah kemampuan perusahaan.
3. Dari matrik SWOT dapat disimpulkan perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta 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. Alternatif 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 dan ukuran pasar yang besar. Dengan cara mengedepankan kualitas karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen.

- b. Strategi W-O (Meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
 - Melakukan riset dan pengembangan terhadap perusahaan agar dapat mengetahui dan memperbaiki kelemahan yang ada dalam perusahaan.
 - Meningkatkan efektifitas promosi agar dapat menambah daya tarik perusahaan.
 - c. Strategi S-T (Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman)
 - Melakukan promosi yang lebih agresif dan menambah alat promosi agar dapat memperkuat posisi dan citra perusahaan.
 - Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik
 - d. Strategi W-T (Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)
 - Berkonsentrasi dan fokus terhadap segmen pasar tertentu.
 - Meningkatkan efektifitas organisasi.
4. Dari hasil analisis matrik MDTI dan SWOT maka diperoleh grand strategy untuk perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta sebagai berikut:
- a. Untuk tumbuh berdasarkan segmen pasar, alternatif strategi yang dapat diambil perusahaan adalah dengan fokus pada segmen tertentu. Dilihat dari pendapatan perkapita kota Yogyakarta tahun 2003 segmen pasar yang layak diambil perusahaan adalah segmen pasar menengah keatas. Efektifitas promosi perlu ditingkatkan untuk menguatkan positioning perusahaan sebagai sarana transportasi kota untuk kelas menengah keatas.

- b. Armada Taksi Group Yogyakarta merupakan perusahaan jasa yang mempunyai spesialisasi usaha dalam bidang transportasi taksi. Spesialisasi usaha masih perlu dipertahankan mengingat posisi perusahaan yang terletak pada sel pertumbuhan medium MDTI. Agar dapat memiliki keunggulan bersaing dalam spesialisasi usaha angkutan taksi, kemampuan dan kualitas driver perlu ditingkatkan terutama dalam hal percakapan (*conversation*) bahasa Inggris.
- c. Strategi investasi selektif pada MDTI menurut hasil dari analisis SWOT direkomendasikan untuk diarahkan pada penambahan fasilitas dan peralatan bengkel. Karena selama ini bengkel Armada Taksi Group dinilai kurang produktif, sedangkan biaya peningkatan mutu menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki perusahaan.

5.2 Saran

berdasarkan hasil dari analisis data dan kesimpulan tersebut diatas bahwa Posisi perusahaan taksi Armada Taksi Group berada pada sel pertumbuhan selektif, hal tersebut berarti perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut. Selain itu perusahaan juga harus membenahi kelemahan-kelemahan yang terjadi dalam perusahaan, maka saran yang disampaikan penulis kepada perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta sebagai bahan pertimbangan adalah:

1. Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan agar lebih profesional sehingga dapat memberikan kepuasan yang maksimal bagi para pengguna jasa.
2. Menjaga citra Armada Taksi Group sebagai *taksi kuning* yang terpercaya dalam melayani perjalanan anda dengan melakukan promosi yang lebih agresif antara lain dengan advertising yaitu dengan membuat papan promosi ditempat pariwisata dan di jalan-jalan strategis dikota Jogja, personal selling yaitu seperti yang selama ini telah perusahaan lakukan dengan melayani pesanan lewat telepon (*order by phone*), Sales Promotion yaitu dengan cara mensponsori event-event pariwisata budaya yang begitu banyak dikota Jogja sehingga brand image perusahaan lebih melekat dihati konsumen, selain itu publisitas juga sangat efektif dilakukan saat perusahaan melakukan sales promotion.
3. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas karyawan dan memperbaiki efektifitas organisasi dengan meningkatkan kemampuan manajerial yang dilakukan dengan cara melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara berkesinambungan. Agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas dan kewajiban para karyawan, maka diperlukan *job spesification* dan *job discription* yang jelas dan tersosialisai dengan baik ke karyawan perusahaan. Hendaknya dimulai juga usaha penelitian agar dapat melakukan pengembangan dengan lebih tepat dan optimal sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif

yang unik sehingga tercapai tujuan perusahaan dan mampu menghadapi persaingan.

4. Menjalinkan kerja sama yang lebih luas dengan para pelaku industri pariwisata, restoran, dan pusat-pusat cinderamata di kota Jogja sehingga tercipta hubungan yang saling mendukung dan menguntungkan
5. Mengingat efisiensi biaya yang diperoleh perusahaan dengan memperbaiki dan merawat kendaraan operasional taksi dibengkel sendiri cukup tinggi, maka perlu ditambahkan peralatan dan perlengkapan bengkel terlebih dengan armada baru bermerk Toyota Soluna tentu saja memerlukan peralatan yang lebih canggih karena Toyota Soluna lebih banyak menggunakan sistem komputer dalam beberapa komponennya.
6. Perlu adanya perbaikan kondisi fisik kantor agar citra perusahaan tidak turun dengan kondisi kantor yang kurang mendukung.