Formulasi Strategi Bersaing Pada PT Aviastar Mandiri

Dalam Menembus Pasar Bisnis *Air Charter*

Disusun oleh

Nama : Karelina Dewi Sugeng

No. Mahasiswa : 00311394

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

FORMULASI STRATEGI BERSAING PT. AVIASTAR PADA BISNIS AIR CHARTER

Disusun Oleh: KARELINA DEWI SUGENG
Nomor mahasiswa: 00311394

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 15 Maret 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Dra. Sri Hardjanti, MM .....

Penguji : Drs. Yazid, MM .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Suwarsono, MA

"Sesungguhnya ALLOH Tidak Akan Mengubah Nasib Suatu Kaum Kecuali Kaum Itu Mengubahnya Sendiri "

(Al Qur'an Surat Ar-Ro'du Ayat 11)

Karya Ini Kupersembahkan Untuk

My Parents

Dearest Mom and Dad

Dan My Brothers

Aa' and Darmo

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, Maret 2005

Karelina Dewi Sugeng

The Formulation for Competitive Strategy at PT Aviastar Mandiri to Penetrate Market on Air Charter Business

Abstract

This thesis is written to measure Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats using SWOT matrix. This research is held in PT Aviastar Mandiri, Jakarta. The research datas are token based on the company decission makers. The research variables are dividing by two kinds of strategic factor variables; those are internal strategic factor variables and external strategic factor variables.

The results from the research shown that the company has strengths on internal strategic factors such as; company reputation, quality of service, ability to understanding other company/competitor, ability to distribute service,company human resource quality, operating location. There are four strategic factors which are includes on the company weakness such as service prices, aircraft variation, product service variation, and promotion. The opportunities for the company shown on the external strategic factors are business market condition wich changing from time to time, consumer loyality, aviation technology in advance, competition on service prices, license implemented by liaison departement of the country. On other hand, the company have five external strategic factors; which are includes on threats, many aviation companies plays in air charter business, Inflation, political condition in the country, promotion held by competitor.

The company business positions shown on the research with SWOT diagrams is shown on the first quadrant with value [(2, 97), (3, 00)] based on management perception. The strategies that suggest can be used for the company on this position is growth oriented strategy. Strategies wich are suit the formulations for competittive strategy at the company are concentrating on horizontal strategies and diversivication growth strategies using conglomerate growth strategy.

Based on the company internal and external strategies, factors average value are [(2,97),(3,00)]. The alternative strategies which suit for the company based on SWOT matrix analysist is using S-O Strategies. These strategies means company strategies step using the companies strength to maximilize companies opportunity.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum.wr.wb

Puji syukur, Alhamdulillahirobbil'alamin, atas rahmat dan pertolongan Allah SWT, akhirnya skripsi dengan judul "Formulasi Strategi Bersaing pada PT Aviastar Mandiri dalam Menembus Pasar Bisnis *Air Charter*", dapat terselesaikan dengan baik.
Dalam penyusunan skripsi ini ada beberapa pihak yang telah membantu dengan tulus ikhlas demi tersusunnya skripsi ini. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Drs. Suwarsono Muhammad, MA , yang telah memberikan ijin dalam menyusun skripsi ini.
2. Ketua Jurusan Manajemen, Dra. Nurfauziah , MM , yang telah memberikan ijin dalam menyusun skripsi.
3. Ibu Dra.Hj. Sri Hardjanti, MM selaku Dosen Pembimbing , yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Jajaran Direksi dan Karyawan PT Aviastar Mandiri yang telah memberikan izin dalam penelitian kali ini, terima kasih atas waktu dan kesempatan yang diberikan.
5. Kedua orang tuaku yang tidak pernah menyerah memberikan semangat, kasih sayang dan limpahan doa.
6. Untuk saudaraku, aa' dan darmo *"thanks a lot for your kindness and understanding"*, terimakasih atas do'a , pinjaman kamar dan komputernya.
7. Mbah Maryono di Wonosobo "matur nuwun atas do'anya"
8. Para sepupu , mbak lina, mbak nunung, nope' and santul *"for all your support and help, I Love you all"*
9. Si dua kurcaci kecil ponakanku Diva dan Tiara, yang selalu menghibur dan membuatku rindu.
10. Mas Mochammad Ubaidah Hadiwidjaya, *"Thank you for your support , encouragement, love and caring. Thank's a lotz for alwayz being there for me, I couldn't done this without you"*.
11. Bapak H. Bachruddin Ghozali dan keluarga atas do'a dan perhatiannya.
12. *My Sistah* Dee, kakak titi, Inda, Mbak noy , Qk, Achie *"thank you for staying in. my life wouldn't be so amazing witout you galz"*

13. *My best friends* di FE UII 2000, Ussie, Ephie, Lina, Mega dan Fitri "*Thank you for all the precious moment andfor all your support*"
14. Temen-temen seperjuangan FE UII 2000 , suprex , andes, bonny, joe, iroel *and all* , "tetep berjuang *dudes*"
15. Keluarga besar "Pena Community", yang sudah memberiku banyak pengalaman dan kenangan yang sangat berharga "*keep up the good work guys*"
16. Temen-temen dan ibu-ibu pengajian di masjid Baiturrohman pogung atas do'a dan *support*nya.
17. My best friend di dunia maya, achie "japan", papa irvan, "kakek" arief dan mba sita-nya, my bro opix, mas tono, yang selalu menemaniku dalam sepi dan membuat hidupku lebih berwarna " *thank you for those beautifull moment for being online, i feel so glad to know you guyz*"
18. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang pasti saya ucapkan terimakasih telah memberikan dukungan agar dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis mengakui bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritikan untuk kesempurnaan skripsi ini.

Wassalamu'alaikum.Wr.Wb

Yogyakarta, 15 Maret 2005

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSETUJUAN ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
ABSTRAK iv
KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL x
DAFTAR GAMBAR xii
BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Perumusan Masalah 4
1.3 Batasan Masalah 4
1.4 Tujuan Penelitian 6
1.5 Manfaat Penelitian 6
BAB II KAJIAN PUSTAKA
2.1 Penelitian Terdahulu 8
2.2 Landasan Teori 9
2.2.1 Pengertian Perusahaan dan Bisnis 9
2.2.2 Pengertian Strategi 9
2.2.3 Perencanaan Strategis 11
2.2.3.1 Tahap perencanaan strategis 13
2.2.3.2 Konsep Strategi 14
2.2.3.3 Tipe-tipe Strategi 15
2.2.4 Manajemen Strategik 16
2.2.4.1 Manfaat manajemen strategik 18
2.2.4.2 Resiko manajemen strategik 19
2.2.5 Strategi Bersaing 19
2.2.5.1 Unsur-unsur strategi bersaing 20

2.2.5.2 Pokok perumusan strategi bersaing 22
2.2.6 Strategi Generik 26
2.2.7 Srategi Utama (*Grand Strategies*) 28
2.2.8 Diagram SWOT 37
2.2.9 Matriks SWOT 39
2.3 Hipotesis 40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN
3.1 Lokasi Penelitian 42
3.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan 42
3.1.2 Legalitas Perseroan 44
3.1.3 Visi 45
3.1.4 Misi 46
3.1.5 Lokasi 48
3.1.6 Struktur Organisasi 50
3.1.7 Deskripsi Pekerjaan 52
3.1.8 Sumber Daya Manusia 59
3.1.9 Produksi Jasa 64
3.1.10 Pemasaran 69
3.1.11 Daerah operasi 74
3.2 Metode Penelitian 74
3.2.1 Metode Pengambilan Sample 74
3.2.2 Data Primer 75
3.2.3 Data Sekunder 75
3.2.4 Sifat Data 76
3.2.5 Tipe Data 76
3.2.6 Analisis SWOT 76
3.2.6.1 Diagram SWOT 77
3.2.6.2 Matriks SWOT 80
BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN
4.1 Identifikasi Faktor Strategis Perusahaan 82
4.2 Penilaian Kualitatif Faktor Strategis Perusahaan 83

4.2.1 Faktor Strategis Internal Perusahaan 83
4.2.2 Faktor Strategis Eksternal Perusahaan 87
4.3 Penilaian Kuantitatif Faktor Strategis Perusahaan 94
4.3.1 Penilaian Kuantitatif terhadap Faktor Strategis Internal 95
4.3.2 Penilaian terhadap Faktor Strategis Eksternal Perusahaan 101
4.4 Analisis SWOT 106
4.4.1 Analisis Situasi dan Posisi Perusahaan menggunakan Diagram SWOT 108
4.4.2 Matriks SWOT 111
4.5 Formulasi Strategi 113
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
5.1 Kesimpulan 119
5.2 Saran 120
DAFTAR PUSTAKA 124
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

3.1 Daftar Karyawan PT Aviastar Mandiri 60

3.2 Admission 63

3.3 Nama Peralatan dan Daftar Tarif Sewa PerBulan 71

3.4 Data Penjualan Jasa *Air Charter* Tahun 2004 72

3.5 Data Customer Pengguna Layanan Jasa Tahun 2004 72

3.6 Data Penjualan Jasa Training HLO Tahun 2004 73

3.7 Indikator Faktor Strategis Internal 78

3.8 Indikator Faktor Strategis Eksternal 79

4.1 Daftar Faktor-faktor Strategis PT Aviastar Mandiri 82

4.2 Daftar Perbandingan Harga Layanan Jasa Air Charter 92

4.3 Hasil Pemberian Bobot dan Nilai oleh Pihak Manajemen Terhadap Faktor Strategis Internal Perusahaan 97

4.4 Faktor Strategis Internal yang Merupakan Kekuatan Perusahaan Berdasarkan Pemberian Bobot dan Nilai oleh Pihak Manajemen Perusahaan 98

4.5 Faktor Strategis Internal yang Merupakan Kelemahan Perusahaan Berdasarkan Pemberian Bobot dan Nilai oleh Pihak Manajemen Perusahaan 101

4.6 Hasil Pemberian Bobot dan Nilai oleh Pihak Manajemen Terhadap Faktor Strategis Eksternal Perusahaan 103

4.7 Faktor Strategis Eskternal yang Merupakan Peluang bagi Perusahaan Berdasarkan Pemberian Bobot dan Nilai oleh Pihak Manajemen Perusahaan 104

4.8 Faktor Strategis Internal yang Merupakan Ancaman bagi Perusahaan Berdasarkan Pemberian Bobot dan Nilai oleh Pihak Manajemen Perusahaan 106

4.9 Nilai Tertimbang Faktor Strategis Internal PT Aviastar Mandiri 109

4.10 Nilai Tertimbang Faktor Strategis Eksternal PT Avaiastar Mandiri 109

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

2.1 Diagram Kerangka Formulasi Strategis 14
2.2 Komponen Pokok Manajemen Strategis 18
2.3 Strategi Utama Wheelen Hunger 29
2.4 Strategi Utama Fred R. David 33
2.5 Diagram SWOT 38
2.6 Matriks SWOT 40
3.1 Bagan Struktur Organisasi PT Aviastar Mandiri 60
3.2 Diagram SWOT 79
3.3 Alternatif Strategis yang bisa Digunakan Perusahaan Berdasarkan Matriks SWOT 80
4.1 Diagram SWOT 108
4.2 Alternatif Strategi yang Bisa Dijalankan Perusahaan Menurut Matriks SWOT 111
4.3 Posisi Strategi Perusahaan Dalam Matriks SWOT 116

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat maju saat ini membawa dampak globalisasi hampir di semua sektor kehidupan dan juga merupakan suatu babak baru pertumbuhan pada sektor industri. Pada sektor industri sendiri terdapat dua macam sektor yaitu barang dan jasa. Dalam perkembangannya, sektor perindustrian barang dan manufaktur selalu melaju pesat setiap waktu karena cenderung menjadi kebutuhan primer bagi masyarakat.

Dewasa ini kebutuhan primer tak hanya didominasi kebutuhan barang saja namun kebutuhan akan jasa pada masyarakat semakin meningkat. Hal ini kemudian menyebabkan perkembangan pada sektor industri jasa juga tak kalah pesat dengan industri barang dan manufaktur.

Jasa itu sendiri menurut Kotler adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun (Kotler, 2000:486). Produk jasa ini timbul dari kebutuhan masyarakat yang ingin meningkatkan kepuasan dan kenyamanan setelah kebutuhan primernya terpenuhi.

Pertumbuhan di sektor jasa menandakan bahwa dewasa ini tingkat kesejahteraan masyarakat mengalami suatu perubahan. Faktor-faktor perubahan yang mempengaruhi pertumbuhan di sektor jasa yaitu, perubahan demografis,

sosial, perekonomian, politik dan hukum serta globalisasi suatu negara (Lupiyoadi, 2001:4). Dengan pertumbuhan yang terjadi pada sektor industri jasa maka terjadi peningkatan pada sektor industri ini, sehingga menimbulkan kesempatan munculnya perusahaan-perusahaan baru yang bergerak di dalam industri jasa.

Pertumbuhan pada sektor jasa yang begitu pesatnya salah satunya terjadi pada industri jasa transportasi. Sektor transportasi yang sedang marak berkembang, tumbuh dan bersaing adalah pada sektor udara. Hal ini terjadi karena lalu lintas udara beberapa tahun terakhir ini sangat marak dengan munculnya pemain baru pada bisnis penerbangan di Indonesia.

Secara umum suatu perusahaan yang berdiri pasti mempunyai tujuan untuk memperoleh laba, meningkatkan harga saham, menaikkan volume penjualan, dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan (Suwarsono, 2002:4). Oleh karena itu manajemen perusahaan perlu memperhatikan perubahan yang terjadi pada segala aspek bisnisnya, baik faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan. Dari kedua faktor tersebut maka akan timbul yang disebut dengan *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman), *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) yang semuanya itu akan sangat membantu dalam menentukan strategi bersaing suatu perusahaan dengan tepat.

Indonesia merupakan negara yang kaya akan sumber daya alam dan hasil-hasilnya sebagian besar diekspor ke luar negeri. Sehingga Indonesia merupakan negara yang penghasilan utamanya adalah dari sektor pertambangan, kehutanan dan hasil-hasilnya. Dengan kekayaan yang dimiliki ini maka banyak berdiri

perusahaan-perusahaan multinasional yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya alam, misalnya seperti perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan emas dan minyak.

Karena sulitnya jangkauan transportasi pada beberapa daerah yang ada di daerah pedalaman Indonesia maka transportasi udara menjadi semakin penting bagi perusahaan-perusahaan pengelola sumber daya alam. Maka sejak era tahun 1970-an mulai bermunculan perusahaan-perusahaan penerbangan yang menyediakan jasa *air charter* untuk memenuhi sarana kebutuhan transportasi udara bagi mereka. Karena faktor kondisi geografis di beberapa daerah maka perusahaaan *air charter* dituntut untuk menyediakan transportasi udara dengan armada yang bisa menjangkau daerah-daerah yang sulit dengan armada pesawat bersayap berbadan kecil (*fixed wing)* dan *helicopter.*

Salah satu perusahaan penyedia layanan jasa transportasi udara yang sudah cukup eksis di usianya yang tergolong masih muda adalah PT Aviastar Mandiri. Perusahaan ini melayani jasa transportasi udara antar kota-kota kecil terutama yang sulit untuk dijangkau transportasi darat. Layanan jasa yang ditawarkan kepada konsumen berupa penerbangan yang bersifat carter. Jadi dalam keseluruhan pengoperasiannya PT Aviastar Mandiri lebih memfokuskan bisnis penerbangannya pada pelayanan jasa *air charter.*

Dewasa ini penyedia layanan jasa *air charter* semakin banyak bermunculan karena beberapa tahun terakhir ini Dirjen Perhubungan Udara semakin mempermudah perizinan penerbangan *air charter.* Sehingga persaingan antar perusahaan *air charter* dalam memenangkan kontrak semakin ketat dan

berat. Oleh karena itu PT Aviastar Mandiri memerlukan suatu formulasi strategi bisnis yang tepat untuk bersaing dengan perusahaan yang memang sudah lama eksis dengan perusahaan yang masih sama-sama baru.

Dengan demikian strategi bersaing yang terarah dan terencana merupakan salah satu kegiatan yang cukup berperan dalam mencapai tujuan strategi bersaing terhadap kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan dalam bisnis *air charter* dewasa ini. Penulis kemudian mengangkat topik ini sebagai judul skripsi **"FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA PT AVIASTAR MANDIRI DALAM MENEMBUS PASAR BISNIS *AIR CHARTER*"**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas penulis mencoba melihat strategi bersaing yang dilakukan PT Aviastar Mandiri dalam usahanya untuk menghadapi kekuatan-kekuatan persaingan yang dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi pertumbuhan dan persaingan PT Aviastar Mandiri dilihat dari faktor internal dan eksternal perusahaan ?
2. Formulasi strategi bersaing apakah yang dapat diterapkan PT Aviastar Mandiri untuk menghadapi pesaing?

1.3. Batasan Masalah

Dalam usaha untuk menghindari penyimpangan penafsiran pada perumusan masalah diatas, maka penulis membuat batasan masalah sebagai berikut :

1. Penelitian bertempat di kantor pusat PT Aviastar Mandiri Jakarta.
2. Penelitian ini difokuskan pada kondisi posisi PT Aviastar Mandiri dalam menghadapi persaingan dan mencari alternatif strategi untuk dapat diterapkan.
3. Penelitian ini ditujukan kepada para responden yang dinilai mampu memberikan informasi secara lengkap berkaitan dengan perusahaan yang bersangkutan yang merupakan jajaran direksi manajemen pada PT Aviastar Mandiri yang berperan sebagai *decission maker* pada perusahaan.
4. Peneliti membatasi penelitian ini berdasarkan faktor-faktor keunggulan strategi yang dimiliki perusahaan yang meliputi :

Faktor Strategis Internal :

1. Reputasi dan citra perusahaan.
2. Kualitas dan mutu layanan jasa .
3. Kemampuan untuk memahami kekuatan pesaing.
4. Kemampuan pendistribusian layanan jasa.
5. Kualitas SDM (Sumber Daya Manusia).
6. Lokasi operasi.
7. Harga jual layanan jasa yang ditawarkan.
8. Variasi armada yang dimiliki.
9. Variasi produk layanan jasa.
10. Promosi

Faktor Strategis Eksternal :

1 Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan Peta persaingan.

2 Loyalitas konsumen.

3 Kemajuan tehnologi penerbangan.

4 Persaingan penetapan harga layanan jasa.

5 Perijinan dari Departemen Perhubungan.

6 Semakin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun pada bisnis *air charter*.

7 Inflasi .

8 Kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak).

9 Kondisi politik negara .

10 Promosi yang dilakukan oleh pesaing.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui posisi pertumbuhan dan bersaing PT Aviastar Mandiri berdasarkan analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Mengetahui formulasi strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan perusahaan berdasarkan kondisi atau keadaan PT Aviastar Mandiri dalam posisi bersaing .

1.5. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

   Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk perbaikan terhadap kondisi dan perkembangan PT Aviastar Mandiri dalam menembus pasar bisnis *air charter* dan dapat merumuskan strategi bersaing perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan sehingga dapat terus berkembang.

2. Bagi penulis

   Melalui penelitian ini penulis dapat menambah pengalaman praktik yang sangat berguna untuk menambah pengetahuan, khususnya pengetahuan yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian, sehingga dapat diaplikasikan dalam dunia usaha secara langsung.

3. Bagi pihak lain

   Dapat berguna sebagai referensi dan sarana informasi bagi pihak-pihak lain yang membutuhkan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai formulasi strategi pada perusahaan penerbangan pernah dilakukan oleh Made Susilawati pada tahun 2000, yang berjudul "*Formulasi Strategi pada PT Garuda Indonesia*". Dalam penelitian ini penulis bertujuan untuk menganalisis kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan untuk mengetahui alternatif-alternatif strategi serta memformulasikan strategi yang dapat digunakan lebih lanjut oleh PT Garuda Indonesia.

Hasil dari analisis formulasi strategi yang ada pada PT Garuda Indonesia dari analisis SWOT menyatakan bahwa dalam industri penerbangan nasional, posisi garuda berada pada kuadran I yang artinya perusahaan perlu memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki dengan menerapkan strategi pertumbuhan. Sedangkan dari analisis SWOT dalam industri penerbangan internasional menyatakan bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran III, yang artinya perusahaan perlu memanfaatkan peluang yang dimiliki dan membenahi kelemahan yang dimiliki dengan menerapkan strategi *turnarround.*

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian perusahaan dan bisnis

Perkembangan perekonomian sangat dipengaruhi oleh berkembangnya lingkungan bisnis dan perusahaan. Perusahaan adalah suatu organisasi yang memproses keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan atau jasa untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan para pembeli, dengan harapan memberikan laba bagi pemiliknya. Sedangkan bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen, dan industri dimana perusahaan berada) dalam rangka memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka (Umar, 2001:4).

Perusahaan pada dasarnya merupakan bagian dari bisnis itu sendiri, maka keduanya otomatis berkaitan erat. Dimana ada suatu lingkungan bisnis pasti terdapat perusahaan sebagai pemain di dalamnya.

2.2.2 Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani kuno yang berarti "seni berperang". Suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi, pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan (Umar, 2001:30).

Pada dasarnya strategi adalah rencana main suatu perusahaan, walaupun rencana tersebut tidak secara persis merinci semua pemanfaatan sumber daya manusia, keuangan, dan bahan dimasa yang akan datang, dan memberikan kerangka untuk kepuasan-kepuasan manajerial. Strategi mencerminkan

kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana harus bersaing, melawan siapa, dan untuk maksud apa (Wahyudi, 1996:16)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi adalah juga merupakan suatu alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Seperti yang telah dikutip oleh Freddy R (2003:3) pernyataan dari Learned, Christensen, Andrews dan Guth (1995), bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.

Ada beberapa sifat yang dimiliki strategi sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, antara lain : Pertama, menyatu *(unified)*, yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan. Kedua, menyeluruh *(comprehensive)*, yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan. Ketiga, integral *(integrated)*, yaitu seluruh strategi akan cocok dari seluruh tingkatan *(corporate bussiness functional)* (Wahyudi, 1996 : 16)

Menurut Hamel dan Prahalad (1995), seperti yang dikutip Umar (2001), strategi merupakan tindakan *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Dalam membuat suatu perencanaan strategi, perusahaan harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategi itu sendiri untuk membuat suatu perencanaan strategi. Perencanaan strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah (Kotler and Bloom, 1997 : 41).

Strategi perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga tingkatan strategi yaitu, strategi generik yang akan dijabarkan menjadi strategi induk atau *grand strategy*. Strategi induk ini kemudian selanjutnya dapat dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut sebagai strategi fungsional (Umar, 2001:31).

Menurut penelitian terdahulu mengenai formulasi strategi suatu perusahaan penerbangan yang telah dilakukan oleh Made Susilawati (2000:23), strategi juga merupakan pola keputusan atau *management game plan* yang koheren, terpadu dan terintregatif. Hal ini menunjukkan arah dan lingkup kegiatan perusahaan, memadukan sumber dayanya dengan lingkungan yang selalu berubah-ubah upaya dalam menghadapi/mengantisipasi pesaing, serta untuk memperkuat posisi organisasi, melayani konsumen sehingga dapat mencapai target kinerja dan tujuan perusahaan.

2.2.3 Perencanaan Strategis

Dalam suatu perusahaan terdapat suatu organisasi yang salah satunya berfungsi untuk membuat perencanaan-perencanaan kinerja perusahaan.

Perencanaan dalam suatu perusahaan itu sendiri memerlukan apa yang disebut dengan manajemen strategis, dimana manajemen strategis berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan hal-hal strategis dalam suatu perusahaan (Umar, 2001:14).

Usaha untuk memenangkan persaingan dan mempertahankannya membutuhkan suatu strategi dari masing-masing perusahaan yang berbeda dengan perusahaan lain. Strategi diperlukan karena memainkan peranan penting sebagai kunci dimana perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dari waktu ke waktu. Perusahaan yang berhasil dapat menyesuaikan diri dengan pasar yang terus menerus berubah. Mereka menjalankan perencanaan strategis yang berorientasi pasar. Sedangkan definisi perencanaan strategis yang berorientasi pasar menurut Phillip Kotler adalah " proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah. Tujuan perencanaan strategis adalah membentuk serta menyempurnakan usaha bisnis dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan" (Kotler, 2000:74).

Seorang pimpinan organisasi dalam suatu perusahaan akan selalu berusaha menyesuaikan antara kekuatan-kekuatan internal dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan, dan evaluasi perencanaan strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis.

Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal (Rangkuti, 2003:3).

Seperti yang dikutip oleh Freddy Rangkuti dalam bukunya, bahwa Chandler (1962:13), menyebutkan "strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut".

2.2.3.1 Tahap perencanaan strategis

Perencanaan strategis dalam pelaksanaannya melalui proses perencanaan strategis yang dapat disebut dengan kerangka formulasi strategis. Prosesnya dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu :

1) Tahap pengumpulan data

   Tahap ini merupakan tahap pengumpulan data sekaligus suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahapan ini data dibagi menjadi dua tahapan eksternal dan internal.

2) Tahap analisis

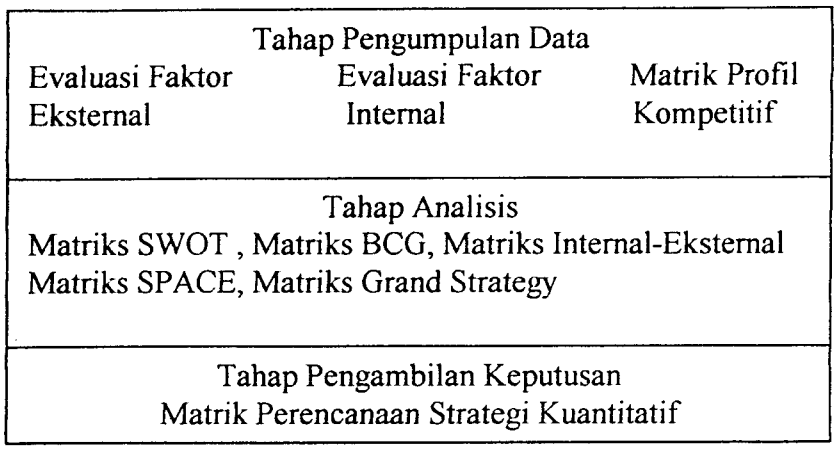
   Pemanfaatan data-data dan informasi yang telah dikumpulkan ke dalam model-model kuantitatif perumusan strategi.

3) Tahap pengambilan keputusan

   Suatu tahapan dimana perusahaan setelah mengetahui keadaan dan posisi bisnisnya maka dilakukan langkah-langkah pengambilan keputusan strategi oleh perusahaan.

Gambar 2.1

Diagram Kerangka Formulasi Strategis



(Sumber : Freddy Rangkuti, 2003:21)

2.2.3.2 Konsep Strategi

Dalam strategi terdapat dua konsep yang menentukan suksesnya strategi, yaitu:

1) *Distinctive Competence*

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing. Identifikasinya dalam suatu organisasi perusahaan meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.

2) *Competitive Advantages*

Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh

pilihan strategi yang dilakukan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu, *cost leadership*, diferensiasi dan fokus.

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya

Suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama

2.2.3.3 Tipe Strategi

Seperti yang diungkapkan oleh Freddy Rangkuti (2003:7) dalam bukunya bahwa, strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

1) Strategi Manajemen

Strategi yang meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2) Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan,

strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

3) Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2.4 Manajemen Strategik

Manajemen strategik ini sama seperti manajemen lainnya hanya saja lebih mengaitkan antara tujuan perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam suatu perusahaan. Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi kelemahannya, dan berusaha untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis (Suwarsono, 2002:6).

Ada empat hal yang merupakan komponen pokok manajemen strategik, yaitu :

1) Analisis Lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman.
2) Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3) Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
4) Misi perusahaan.

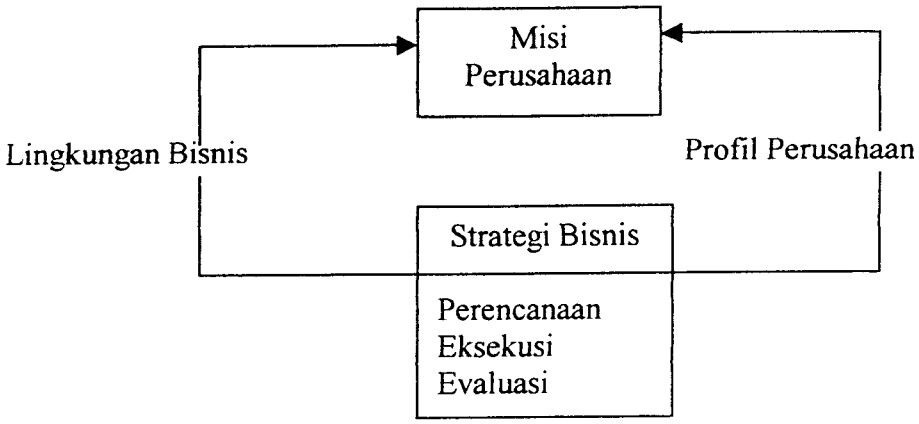
   Sedangkan dalam praktik komponen strategis bisnis dikerjakan sesuai dengan fungsi pokok manajemen, yakni perencanaan, implementasi dan pengawasan.

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam strategi bisnis terdapat tiga proses yang saling terkait yaitu :

1) Proses perumusan (formulasi), yang merupakan proses penentuan strategi mana yang akan dipilih sebagai strategi bisnis.
2) Proses implementasi, yang merupakan tahap percobaan sekaligus penerapan formulasi strategi yang telah dibuat oleh perusahaan.
3) Proses pengawasan, yang merupakan pengendalian strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan sehingga proses ini perlu mendapatkan masukan (*feedback*).

Gambar 2.2

Komponen Pokok Manajemen Strategi



(Sumber : Suwarsono, 2002:7)

2.2.4.1 Manfaat manajemen strategik

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi dalam penerapan manajemen strategik, yaitu dapat memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, membuat organisasi lebih efektif, mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko, dan aktivitas pembuatan strategis akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya dimasa mendatang (Wahyudi, 1996:19).

Manajemen strategik juga dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang berkepentingan langsung dapat lebih memahami

peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal (Suwarsono, 2002:18)

2.2.4.2 Resiko manajemen strategik

Dalam manajemen strategik terdapat juga resiko yang berkaitan dengan penerapannya. Pertama, waktu yang digunakan manajer untuk proses manajemen strategik dapat menimbulkan dampak negatif atas tanggung jawab operasional mereka. Oleh karena itu, para manajer harus berlatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas-tugas mereka agar dapat menyediakan waktu yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan strategik.

Kedua, jika para perumus strategi tidak terlibat secara dekat dengan implementasinya, maka mungkin mereka akan mengelakkan tanggung jawab individual atas keputusan yang diambil. Jadi para manajer harus membatasi janji-janji kinerja yang dapat diwujudkan (Pearce & Robinson, 1995 : 31)

2.2.5 Strategi Bersaing

Suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya di pasaran memerlukan suatu strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri (Porter, 1993:1).

Komponen pokok strategi bersaing membutuhkan strategi dalam pelaksanaanya atau dengan kata lain isi dari komponen pokok adalah strategi bersaing. Strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Porter, 1993:15).

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dalam lingkungan perusahaan tersebut bersaing. Industri-industri tersebut mempunyai pengaruh yang kuat dalam menemukan persaingan, selain strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Namun kekuatan-kekuatan diluar industri juga penting, biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulanginya (Porter & Maulana, 1993:3).

2.2.5.1 Unsur-unsur strategi bersaing

Unsur-unsur strategi bersaing ini sudah dibahas terlebih dahulu terdapat dalam subab sebelumnya bahwa, suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing *(competitive advantage)* kalau perusahaan tersebut mampu mengungguli para pesaingnya sehingga dapat mencapai laba di atas rata-rata laba yang diperoleh para pesaingnya.

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri sebagai berikut :

1. Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, maupun saluran distribusi yang lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk yang lebih terkenal.
2. Menciptakan persaingan tidak sempurna dalam pasar persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna.
3. Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus-putus.
4. Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu, suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar.
5. Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata perusahaan lain. (Glueck, 1993).

2.2.5.2 Pokok perumusan strategi bersaing

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, yang meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan kekuatan-kekuatan ekonomi (Porter, 1993:3).

Keadaan persaingan suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yaitu :

1. Masuknya Pendatang Baru

   Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi laba.

   Ada enam sumber rintangan masuk :

   1) Skala ekonomis

      Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan *(unit cost)* suatu produk (atau operasi atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut per periode meningkat.

   2) Diferensiasi Produk

      Artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, atau sekedar merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri.

Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

3) Kebutuhan Modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

4) Biaya Beralih Pemasok

Biaya satu kali yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke pemasok lainnya yang meliputi, biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru.

5) Akses ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan dan sebagainya.

6) Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan.

2. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan pagu *(ceiling price)* yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang pertama mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri, atau yang kedua dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pembeli akan mempunyai kekuatan-kekuatn tawar-menawar yang tinggi jika merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan, terkonsentrasi letaknya produk tidak mempunyai perbedaan pokok pesaing, memiliki fasilitas lengkap, biaya untuk berpindah ke penjual lain yang rendah memiliki kesempatan integrasi ke belakang.

4. Kekuatan Tawar Menawar pembeli

Para pemasok mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika lebih terkonsentrasi daripada industri yang mereka pasok. Tidak ada pemasok pengganti, industri bukan pembeli terpenting bagi pemasok, produk merupakan input paling penting industri, memiliki kekuatan melakukan strategi integrasi ke depan. Disamping itu tenaga kerja dipertimbangkan

sebagai pemasok, akan sangat kuat posisinya jika keterampilan yang dimiliki tinggi dan langka.

5. Persaingan diantara para pesaing yang ada.

   Tinggi rendahnya tingkat persaingan antar pesaing dalam suatu industri akan tergantung dari jumlah pesaing, besarnya ukuran kekuatan pesaing, tingkat pertumbuhan industri, antar produk hanya memiliki sedikitnya perbedaan, kalangan yang tinggi untuk keluar dari industri biaya tetap sangat tinggi (Porter,1993)

Dari kelima kekuatan persaingan tersebut juga dapat menentukan paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi, hal itu mengingat tujuan strategi bersaing adalah menemukan posisi dalam industri dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap gaya persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan secara positif, sehingga strategi bersaing berhubungan erat dengan kelima kekuatan tersebut. Dalam membuat suatu perencanaan strategis perusahaan harus mengetahui hal apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategis.

Untuk membuat perencanaan strategis dibuat suatu formula secara bertahap yaitu proses pembuatan strategis, aplikasi rencana bisnis, evaluasi dan kontrol rencana bisnis. Perencanaan Strategis adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan,

sumber daya perusahaan dan peluang besar yang terus berubah (Porter,1993)

2.2.6 Strategi Generik

Strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis (Umar, 2002:32). Terdapat tiga macam model strategi generik, yaitu :

1. Strategi generik dari Wheelen dan Hunger
   - Strategi Stabilitas (*Stability*)

     Stategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan.
   - Strategi Ekspansi (*Expansion*)

     Strategi ini menekankan pada penambahan/perluasan produk, pasar, dan fungsi-fugsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat.
   - Strategi penciutan (*Retrenchment*)

     Strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *negative cashflow.*

2. Strategi generik dari Micahel E. Porter

   - Strategi diferensiasi (*differentiation*)

     Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk lain.

   - Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*)

     Strategi ini adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

   - Strategi focus (*focus*)

     Strategi ini mengkonsentrasikan pada pasar yang kecil untuk menghindar dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

3. Strategi generik dari Fred R. David

   - Strategi integrasi vertikal (*Vertical integration strategy*)

     Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan lebih terhadap distributor, pemasok dan atau para pesaingnya. Misalnya melalui merger, akuisisi.

- Strategi Intensif (*Intensive strategy*)

  Strategi ini memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

- Strategi diversifikasi (*Divercification strategy*)

  Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru

- Strategi bertahan (*Defensive strategy*)

  Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.

2.2.7 Strategi Utama (*Grand Strategies*)

Strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindak lanjut dari strategi generik (Umar, 2002:36). Dalam strategi utama juga terdapat tiga macam versi strategi :

A. Strategi utama dari Wheelen dan Hunger

Gambar 2.3

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Pertumbuhan *(Growth Strategy)*	1. Strategi pertumbuhan konsentrasi : • Horizontal • Vertikal 2. Strategi pertumbuhan diversifikasi : • Terpusat • Konglomerasi
Strategi Stabilitas *(Stability Strategy)*	1. Strategi Istirahat (*pause strategy*) / Strategi terus dengan hati-hati (*Proceed with caution strategy)* 2. Strategi tanpa perubahan (*no change strategy*) 3. Strategi laba (*Profit strategy*)
Strategi Penciutan *(Retrenchment Strategy)*	1. Strategi perubahan halauan (*Turnaround Strategy*). 2. Strategi memikat perusahaan lain (*Captive company strategy*) 3. Strategi jual/ditutup (*Sell out/ Divestment strategy*) 4. Strategi pelepasan (*Bankruptcy strategy*)/ Strategi likuidasi (*Liquidation strategy)*

Kelompok Strategi pertumbuhan (*growth*)

Strategi ini memiliki dua strategi utama yang pada tiap strateginya masing-masing terdiri dari dua macam:

1. Strategi pertumbuhan konsentrasi

   Merupakan strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis. Strategi ini memiliki dua cara, yaitu:

- Horizontal.

  Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan sehingga skala ekonomi menjadi besar. Dari sisi eskternal perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama.

- Vertikal

  Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward integration*) atau distributor (*forward integration*). Dengan kata lain terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan.

2. Strategi pertumbuhan diversifikasi

   Strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambah produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Strategi ini memiliki dua cara, yaitu:

- Terpusat

  Melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk atau jasa yang sudah ada.

- Konglomerasi

  Melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.

Kelompok Strategi Stategi Stabilitas (*Stability*)

Strategi generik stabilitas adalah yang paling sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik industri medium. Ada empat bentuk strategi utamanya, yaitu :

1. Strategi istirahat (*Paused strategy*)

   Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara agar perusahaan dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.

2. Strategi waspada (*Proceed with caution strategy*)

   Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti peraturan dari pemerintah.

3. Strategi tanpa perubahan (*No change strategy*)

   Para strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti.

4. Strategi laba (*Profit strategy*)

   Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini walaupun memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan.

Kelompok strategi penciutan (*Retrenchment*)

Strategi generik ini bertujuan untuk melakukan penghematan atau penciutan bila suatu perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dibandingkan dengan dengan daya tarik industrinya. Ada empat bentuk strategi utama untuk strategi generik ini, yaitu :

1. Strategi *Turnarround*

   Strategi ini digunakan pada saat daya tarik industri sedang tinggi walaupun sebenarnya perusahaan mempunyai kesulitan walaupun belum kritis.

2. Strategi *Captive Company*

   Pada strategi ini, beberapa aktivitas dari bagian tertentu yang kurang menarik perlu dikurangi, kemudian diusahakan agar fungsi-fungsi lain menjadi lebih menarik.

3. Strategi *Sell out/ Divestment*

   Apabila perusahaan sudah tidak mampu melakukan strategi *captive company* maka perusahaan dijual pada investor .

4. Strategi *Bankruptcy*

   Strategi ini dapat membantu perusahaan menghindar dari tanggung jawab atas utang-utang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak kerja yang telah disetujui.

5. Strategi *Liquidation*

Strategi terakhir yang dapat dilakukan perusahaan karena perusahaan relatif sudah tidak memiliki prospek lagi.

B. Strategi utama dari Fred R. David

Gambar 2.4

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Integrasi Vertikal *(vertikal Integration Strategy)*	• Strategi Integrasi ke Depan *(Forward Integration Strategy)* • Strategi Integrasi ke Belakang *(Backward Integration Strategy)* • Strategi Integrasi Horizontal *(Horizontal Integration Strategy)*
Strategi Intensif *(Intensive Strategy)*	• Strategi Pengembangan Pasar *(Market Dev. Strategy)* • Strategi Pengembangan Produk *(Product Dev. Strategy)* • Strategi Penetrasi Pasar *(MarketPenetration Strategy)*
Strategi Diversifikasi *(Diversification Strategy)*	• Strategi Diversifikasi Konsentrik *(Concentric Divers. Strategy)* • Strategi Diversifikasi Konglomerat *(Conglomerat Divers. Strategy)* • Strategi Diversifikasi Horizontal *(Horizontal Divers. Strategy)*
Strategi Bertahan *(Devensive Strategy)*	• Strategi Usaha Patungan *(Joint Venture Strategy)* • Strategi Penciutan Biaya *(Joint Venture Strategy)* • Strategi Usaha Usaha *(Divestiture Strategy)* • Strategi Likuidasi *(Liquidation Strategy)*

Kelompok Strategi Integrasi Vertikal *(Vertikal Integration Strategy)*

1. *Forward Integration Strategy.* Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya.
2. *Backward Integration Strategy.* Pengusaha dibidang jasa manufaktur dan para pengecer membutuhkan barang-barang dari pemasok, misalnya berupa bahan baku. *Backward Integration* merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan.
3. *Horizontal Integration Strategy.* Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Menggunakan strategi *Horizontal Integration* sebagai suatu strategi pertumbuhan. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikian dan atau meningkatkan pengendalian para pesaing.

Kelompok Strategi Intensive *(Intensive Strategy)*

1. *Market Penetration Strategy,* strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

2. *Market Development Strategy,* tujuan dari strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum pernah.
3. *Product Development Strategy,* strategi ini adalah untuk memperbaiki dan atau mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik, dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

Kelompok Strategi Diversifikasi *(Diversification Strategy)*

1. *Concentric Diversification Strategy.* Strategy ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang bari tetapi masih saling berhubungan. Contoh penerapan strategi ini dilakukan oleh *Prudential Insurance* yang mengakuisi Merril Lynch yang bergerak dalam penjualan real estat dan perumahan penduduk dan relokasi bisnis seharga $ 300 juta
2. *Horizontal Diversification Strategy,* strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang.
3. *Conglomerate Diversification Strategy.* Strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan disebut *Conglomerate Diversification.*

Kelompok Strategi Bertahan *(Defensive Strategies)*

1. *Joint Venture Strategy*, strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni di mana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsumen untuk tujuan kapitalisasi modal.
2. *Retrenchment Strategy*, strategi ini dapat dilaksankan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini dilakukan karena, misalnya, telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. *Retrenchment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi *Turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar pesaingannya.
3. *Divestiture Strategy*, menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan disebut *divestiture*. Strategi *divestiture* sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.
4. *Liquidation Strategy*, menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya disebut *liquidation*. Strategi *Liquidation* merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan. Bagaimanapun juga, mungkin lebih baik menghentikan operasi perusahaan daripada meneruskannya akan tetapi nanti rugi.

C . Strategi utama dari Michael E.Porter

Menurut Porter terdapat 13 dimensi yang pada umumnya dipilih oleh perusahaan dalam bersaing, yaitu :

1. Spesialisasi.
2. Identifikasi merek.

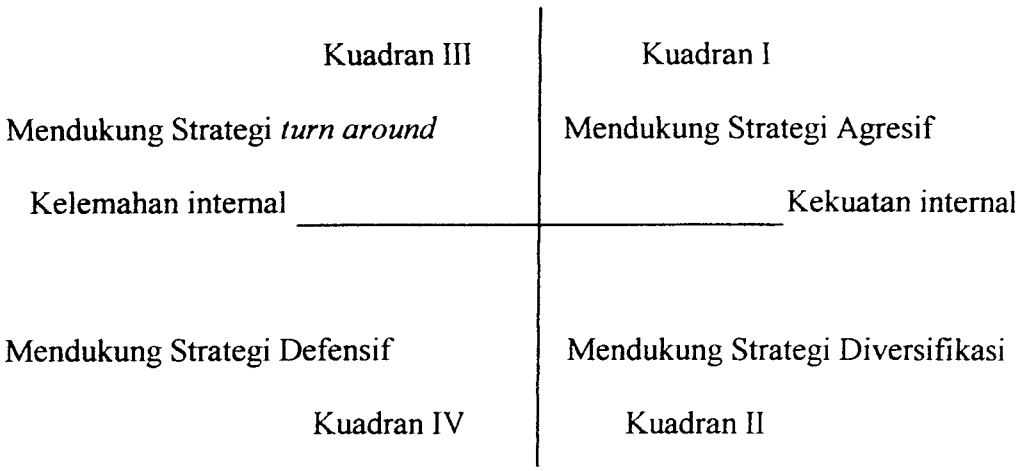
3. Dorong versus tarik.
4. Seleksi saluran.
5. Mutu produk.
6. Kepeloporan teknologis.
7. Integrasi vertikal.
8. Posisi biaya.
9. Layanan.
10. Kebijakan harga.
11. *Leverage.*
12. Hubungan dengan perusahaan induk.
13. Hubungan dengan pemerintah.

2.2.8 Diagram SWOT

Diagram ini bertujuan ini adalah alat untuk merumuskan strategi alternatif bagi suatu perusahaan dengan membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) juga sekaligus berfungsi untuk menganalisa situasi perusahaan.

Gambar 2.5

Diagram SWOT



(Rangkuti, 2003 : 19)

- **Kuadran I**

  Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)

- **Kuadran II**

  Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

- **Kuadran III**

  Perusahaan yang terletak pada kuadran ini menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik .

- **Kuadran IV**

  Perusahaan pada kuadran ini memiliki situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.2.9 Matriks SWOT

Dalam perencanaan stategis suatu perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki dengan menggunakan analisis SWOT (Kotler, 2000:88).

Gambar 2.6

Matrik SWOT

IFAS ⟶ EFAS ↓	**STRENGTHS (S)** **Tentukan faktor-faktor kekuatan internal**	**WEAKNESSES (W)** **Tentukan faktor-faktor kelemahan internal**
OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	**STRATEGI S-O** -Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	**STRATEGI W-O** -Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	**STRATEGI S-T** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	**STRATEGI W-T** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

(Umar, 2002;228)

Pada Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi, yaitu :

a. **Strategi S-O**

   Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi S-T

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O

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

d. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defentif yaitu mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang ada, kelemahan yang dihadapi perusahaan adalah efektivitas organisasi, riset dan pengembangan produk dan kekuatan sistem informasi.

2.3 Hipotesis

Dalam setiap penelitian diperlukan suatu kesimpulan awal yang dikenal dengan istilah hipotesis. Hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang masih bersifat sementara, belum benar-benar berstatus sebagai tesis (Soeratno dan Lincoln, 1993:23).

Dengan melihat keadaan pasar pada bisnis *air charter* maka hipotesis yang diambil oleh penulis adalah untuk mengetahui kondisi posisi bisnis perusahaan dalam posisi persaingan serta pertumbuhan pasar berdasarkan diagram SWOT PT Aviastar Mandiri berada pada kuadran I, perusahaan berada pada posisi yang *excellent*/menguntungkan dimana peluang dan kekuatan tinggi.

merebut pasar namun lebih kepada soal *client trust* yang berhubungan dengan *safety record* perusahaan.

PT Aviastar Mandiri didirikan di Jakarta pada tanggal 12 Juni 2000 dengan Akta pendirian yang dikeluarkan oleh Notaris Setiawan, SH dengan nomor 18 tanggal 12 Juni 2000 dan telah dilakukan perubahan terakhir dengan Akta Notaris Yonsah Minanda, SH dengan akte nomor 59 tanggal 16 Agustus 2001 dan Akte nomor 67 tangga 20 Agustus 2001.

Sebagai perusahaan yang bergerak pada bisnis *air charter* yang termasuk ke dalam kategori angkutan udara tak berjadwal. PT Aviastar Mandiri memiliki ijin usaha angkutan udara tak berjadwal dengan nomor SKEP/411/XI/2001 tanggal 16 November 2001.

Dengan adanya surat ijin tersebut PT Aviastar Mandiri berkewajiban untuk memenuhi segala kewajibannya sebagaimana tertera dalam surat ijin tersebut, yaitu mematuhi seluruh perundang-undangan di bidang penerbangan khususnya angkutan udara, keselamatan penerbangan, keamanan penerbangan dan harus melaporkan secara tertulis segala perubahannya.

PT Aviastar Mandiri juga dinyatakan telah memenuhi syarat undang-undang penerbangan nomor 15 tahun 1992, peraturan dan standar yang tercantum dalam CASR 135 dengan diterbitkan AOC untuk PT Aviastar Mandiri nomor: AOC/135-029.

Perusahaan ini dikelola sepenuhnya oleh para pilot dan engineer yang masih aktif, berpengalaman dan sudah cukup lama berkecimpung dibidang

industri penerbangan Indonesia, khususnya dalam industri penyewaan pesawat udara.

Seluruh kegiatan PT. Aviastar Mandiri dikoordinasikan melalui kantor pusat perusahaan yang berlokasi di bilangan Jakarta Timur. Sedangkan untuk kegiatan yang bersifat operasional perusahaan di koordinasikan melalui kantor cabang yang ada di Kalimantan dan Papua.

3.1 .2 Legalitas Perseroan

Sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia, persyaratan legalitas perijinan perseroan yang telah dipenuhi oleh PT. Aviastar Mandiri adalah :

1. Pengesahan oleh Departemen Kahakiman dan HAM Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Administrasi Hukum nomor C-23315.HT.01.01.TH2000.
2. Nomor Wajib Pajak (NPWP), nomor 01.999.570.3.005.000
3. Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) Besar, nomor 525/394-P/09-05/PB/V/2001
4. Tanda Daftar Perusahaan Perseroan Terbatas (TDP) nomor 090417116153 berlaku sampai dengan 24 Juli 2005.
5. Surat Keterangan Domisili Perusahaan Nomor 15/1.824/2000 yang diterbitkan oleh Pemerintah DKI Jakarta, Kelurahan Cipinang Melayu, Kecamatan Makasar, Kodya Jakarta Timur.
6. Surat Ijin Pemasukan dan Pengoperasian Udara nomor: AU/4224/DAU-1218/2001

7. Pengesahan pengaturan perusahaan oleh Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial nomor: KEP.30/BW/PK-PP/2003

3.1.3 Visi

Visi yang dimiliki oleh PT. Aviastar Mandiri adalah ingin menjadi perusahaan *air charter* yang terbaik dikelasnya baik dari segi kualitas pelayanan maupun dari segi keselamatan dan keamanan. Untuk itu, dalam komitmen penuh jajaran direksi PT Aviastar Mandiri untuk memenuhi dan melaksanakan peraturan-peraturan keselamatan penerbangan sipil yang berlaku di Indonesia, keterlibatan langsung mereka dalam setiap pembuatan kebijakan operasional demi menjaga tingkat keselamatan dan keamanan penerbangan yang tinggi, serta supervisi langsung terhadap penerapan atas setiap peraturan yang bersifat *mandatory*, disamping itu PT Aviastar Mandiri telah menetapkan kebijakan untuk senantiasa memperbaiki diri melalui suatu proses audit baik itu yang dilakukan oleh *Local Aviation Authourity, Third party auditor,* maupun *internal assessment* yang dilakukan oleh CASO (Company Aviation Safety Officer). Kritik dan saran yang mereka berikan dalam bentuk *audit report* dan atau *assessment report* akan dipertimbangkan secara sungguh-sungguh.

Finance audit, operations audit, maintenance audit dan *safety audit* akan dilakukan secara terus menerus sehingga basis kelemahan, penyimpangan maupun kekurangan sekecil apapun dapat dideteksi sedini mungkin dan kelancaran pelayanan kepada pelanggan serta menjaga tingkat keamanan dan keselamatan penerbangan yang tinggi.

Dengan komitmen dari seluruh jajaran direksi, proses audit yang terus menerus dilancarkan dan implementasi yang sungguh-sungguh, segenap individu termotivasi untuk menjadikan PT Aviastar Mandiri sebagai operator kredibel, *accountable* serta memilliki integritas untuk menjadi yag terbaik.

3.1.4 Misi

Misi Usaha Perseroan

PT Aviastar Mandiri didirikan dengan maksud untuk berusaha di tiga bidang usaha utama, yaitu transportasi udara tak berjadwal/*charter.* Misi perseroan dimanifestasikan dengan tujuh komponen, terdiri dari:

1. **Pasar**

   Berkonsentrasi untuk melayani pelanggan-pelanggan yang berdomisili di Indonesia namun demikian tetap melayani pelanggan di pasar internasional.

2. **Tehnologi**

   PT Aviastar Mandiri menyadari bahwa adaptasi yang berkelanjutan terhadap perkembangan teknologi informasi dan teknologi penerbangan merupakan faktor yang akan sangat mempengaruhi keberhasilan usaha, karena itu penggunaan komputer untuk tujuan-tujuan operasinal, pengolahan data dan pelayanan kepada pelanggan merupakan faktor yang mutlak harus dilakukan.

3. **Kesadaran**

   Kasadaran terhadap daya tahan, pertumbuhan dan profitabilitas, dalam kaitan manajemen PT Aviastar Mandiri akan mengelola perusahaan berdasarkan asas kehati-hatian dan hanya mengambil keputusan berdasarkan motif ekonomi.

4. **Filosofi Usaha**

   Perusahaan menyadari bahwa pada akhirnya keberhasilan jangka panjang hanya dapat dicapai dengan penerapan nilai-nilai moral tinggi dan keharmonisan hubungan.

5. ***Self Concept***

   Kompetensi inti PT Aviastar Mandiri adalah pada sistem pendukung operasi penerbangan dan sistem operasi penerbangan itu sendiri dan kami akan bersaing dengan mengandalkan pada keunggulan-keunggulan dalam bidang pelayanan.

6. **Kesadaran akan citra**

   Bagi PT Aviastar Mandiri masyarakat umum adalah *stakeholder* yang terbesar dan akan mempengaruhi keberhasilan usaha. Dalam kaitan ini perusahaan akan selalu menjaga citra baik dan tidak melakukan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan kriminologi ataupun yang melanggar nilai-nilai moral.

7. **Perhatian terhadap karyawan**

   PT Aviastar Mandiri akan menjaga tingkat produktivitas dan kontribusi yang tinggi dari aset utama dengan cara memberikan insentif yang memadai, kesempatan berkembang dan menciptakan iklim kerja yang harmonis serta penerapan menajemen sumber daya manusia secara profesional, disiplin dan konsisten.

3.1.5 Lokasi

Pemilihan lokasi perusahaan merupakan salah satu aspek yang penting dalam suatu perusahaan karena lokasi merupakan tempat dimana perusahaan melakukan seluruh aktivitas-aktivitas pentingnya.

Dalam memilih lokasi perusahaan PT Aviastar Mandiri mementingkan 3 aspek utama yaitu:

1. **Aspek Teknis**

   Letak kantor pusat perusahaan yang sangat strategis karena berada diruko perkantoran yang strategis. Sedangkan untuk kantor cabang PT Aviastar Mandiri memilih dekat dengan lapangan udara karena strategis dengan tempat operasi dan mudah dijangkau oleh para *client*.

2. **Aspek Ekonomis**

   PT Aviastar Mandiri memutuskan untuk memilih kantor pusat yang berada di Jakarta karena akses yang lebih mudah serta banyaknya *client* yang berkantor pusat di Jakarta. Kemudian untuk kantor cabang, perusahaan memilih untuk mendirikan kantor cabang di Kalimantan Timur dan Papua karena banyaknya *client* yang beroperasi di wilayah seputar Kalimantan, Sulawesi dan Papua sehingga memudahkan administrasi serta pengoperasian armadanya karena tidak terlalu jauh dengan lokasi operasi.

3. **Aspek Sosial**

   Dengan adanya perusahaan seperti PT Aviastar Mandiri yang beroperasi di daerah-daerah pedalaman pulau seperti pedalaman Kalimantan dan

Irian Jaya akan mempermudah transportasi bagi *client* dan bagi masyarakat setempat.

Kantor Pusat

Seluruh kegiatan penting perusahaan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan administrasi dipusatkan di Jakarta.

- Komplek Puri Sentra Niaga B-29, Jl. Raya Kalimalang, Jakarta Timur 13620

  Phone : +62-21-8626789

  www.aviastar-mandiri.com

Kantor Cabang

Kantor cabang lebih berfungsi untuk menangani kegiatan yang bersifat operasional.

Kalimantan Timur

- Jl. Marsma Iswahyudi, Sepinggan Airport, Balikpapan, Kalimantan Timur 76115

  Phone : +62-524-766886#4514

Papua

- Jl. Terminal Building, Arrival Area, Nabire Airport, Nabire, Papua

  Phone : +62-984-22770

- Jl. Penerbangan No. 2, Sentani, Papua Phone: +62-967-592428

3.1.6 Struktur Organisasi

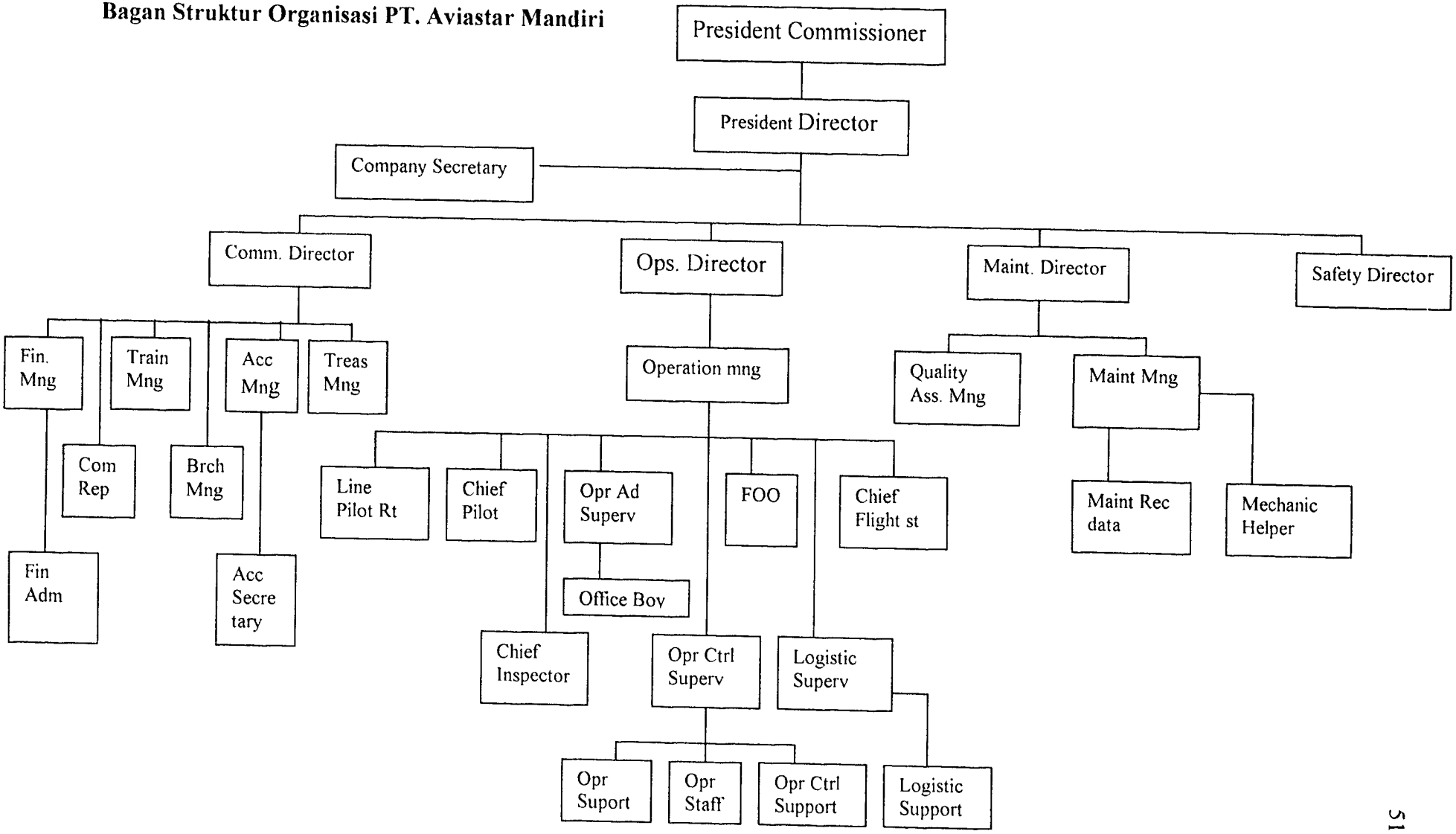
Dalam suatu perusahaan selalu terdapat organisasi yang sangat berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. Seperti definisi yang dikemukakan oleh Cyrill Soffer dalam buku T. Hani Handoko (Handoko, 6:2001) bahwa, organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian kerja dalam mana pekerjaan itu diperinci menjadi tugas-tugas, dibagikan diantara pemegang peranan kemudian digabung ke dalam bentuk hasil (organisasi sebagai suatu sistem peran).

PT Aviastar Mandiri menggunakan struktur organisasi formal dalam pengaturan organisasinya. Struktur organisasi formal itu sendiri pada dasarnya disusun untuk membantu pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif. Tanpa tujuan organisasi tidak mungkin membuat perencanaan dan bila organisasi tidak memiliki perencanaan maka tidak akan ada ketentuan tentang jalannya organisasi (Handoko, 72:2001).

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang akan mewujudkan tugas pekerjaan, hubungan antar tugas, batas wewenang serta tanggung jawab masing-masing karyawan dalam mengemban tugasnya. Berikut adalah struktur organisasi PT Aviastra Mandiri :

Gambar 3.1

Bagan Struktur Organisasi PT. Aviastar Mandiri



3.1.7 Deskripsi Pekerjaan

Dalam suatu organisasi perusahaan diperlukan deskripsi pekerjaan yang jelas agar tercapai efektifitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

1. ***President Director***

- Melakukan koordinasi seluruh kegiatan manajerial perusahaan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pengawasan sampai dengan evaluasi strategi yang telah diterapkan dalam perusahaan.
- Bertanggung jawab penuh terhadap keseluruhan unit bisnis yang dijalankan oleh perusahaan,
- Mewakili perusahaan dalam hubungannya dengan pihak luar.
- Membuat perjanjian-perjanjian kontrak dengan *client* dan pihak luar perusahaan.

2. ***Safety Director/CASO***

- Melakukan koordinasi seluruh kegiatan manajerial perusahaan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pengawasan sampai dengan evaluasi strategi perusahaan yang berhubungan dengan masalah keamanan penerbangan.
- Bertanggung jawab atas kualitas keamanan terhadap jasa penerbangan yang diberikan kepada konsumen.
- Berkoordinasi dengan *President Director.*

3. ***Company Secretary***

- Menyelesaikan tugas-tugas administrasi perusahaan.
- Mengagendakan meeting internal, mitra bisnis dan *client.*

- Mengarsipkan dokumen-dokumen penting perusahaan.

4. ***Commercial Director***

- Melakukan pengawasan, pengarahan dan perencanaan terhadap pelaksanaan tugas-tugas *Finance Manager, Accounting Manager, Training Manager, Treasury Manager, Branch Manager* dan *Company Representative.*
- Bertanggung jawab terhadap tugas keseluruhan para manager yang ada dibawahnya dan melakukan koordinasi kepada *President Director.*

5. ***Operations Director***

- Melakukan pengawasan, pengarahan dan perencanaan terhadap pelaksanaan tugas-tugas *Operation Manager* dan bawahan-bawahannya.
- Bertanggung jawab terhadap keseluruhan tugas yang berhubungan dengan operasional perusahaan dan melakukan koordinasi kepada *President Director.*

6. ***Maintenance Director***

- Melakukan pengawasan, pengarahan dan perencanaan terhadap pelaksanaan tugas-tugas *Quality Assurance Manager* dan *Maintenance Manager.*
- Bertanggung jawab terhadap keseluruhan tugas yang berhubungan dengan maintenance armada perusahaan serta melakukan koordinasi kepada *President Director.*

7. ***Company Representative***

- Merupakan orang perwakilan perusahaan yang bertugas untuk melakukan pengawasan dan pengarahan terhadap pelaksanaan operasional kantor perwakilan perusahaan.
- Melakukan koordinasi perwakilan perusahaan dengan *Commercial Director.*

8. ***Branch Manager***

- Melakukan koordinasi seluruh kegiatan manajerial perusahaan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pengawasan pada kantor cabang perusahaan.
- Melakukan koordinasi operasional kantor cabang dengan *Commercial Director.*

9. ***Finance Manager***

- Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan pengarahan keuangan perusahaan.
- Melakukan koordinasi pelaporan keuangan kepada *Commercial Director* untuk diteruskan ke *President Director.*

10. ***Accounting Manager***

- Melakukan kontrol dan pengawasan terhadap sistem keuangan perusahaan.
- Melakukan auditing keuangan internal perusahaan.
- Melakukan pelaporan kondisi keuangan kepada *Commercial Director* untuk diteruskan ke *President Director.*

11. *Training Manager*

- Menyelengggarakan training bagi karyawan perusahaan.
- Mengkoordinasi proyek training HLO (*Heli Landing Officer*) serta proyek training yang eksternal lainnya.

12. *Teasury Manager*

- Melakukan kontrol dan pengawasan terhadap perbendaharaan barang berharga dan armada perusahaan.
- Melakukan koordinasi terhadap beda perbendaharaan barang berharga dan armada kepada *Commercial Director.*

13. *Finance Administration*

- Bertanggung jawab penuh terhadap administrasi keuangan perusahaan.
- Melakukan koordinasi langsung kepada *Finance Manager.*

14. *Teasury Manager*

- Menyelesaikan tugas-tugas pembukuan akuntansi.
- Mengarsip dokumen-dokumen akuntansi perusahaan.
- Melakukan koordinasi langsung kepada *Accounting Manager.*

15. *Accounting Secretary*

- Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan pengarahan operasional perusahaan.
- Melakukan pelaporan kondisi operasional kepada *Operation Director* untuk diteruskan ke *President Director.*

16. ***Teasury Manager***

- Bertugas untuk menjaga kualitas armada yang digunakan oleh pesawat atau helikopter milik perusahaan.
- Bekerjasama menjaga kualitas armada dengan *Maintenance Manager.*
- Melakukan koordinasi pelaporan kualitas armada kepada *Maintenance Director* untuk diteruskan kepada *President Director.*

17. ***Maintenance Manager***

- Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan pengarahan perawatan armada perusahaan.
- Bekerjasama dengan *Quality Assurance Manager* dalam menjaga standar kualitas armada agar tetap baik dan layak dioperasikan.
- Melakukan koordinasi langsung kepada *Maintenance Director* untuk selanjutnya dilaporkan pada *President Director.*

18. ***Manajemen Recording Data***

- Pengolah dan pencatatan data pada bagian maintenance.
- Bekerjasama dengan pihak *Mechanic Helper.*
- Melakukan koordinasi langsung dengan *Maintenance Manager.*

19. ***Mechanic Helper***

- Pelaksanaan dalam proses perawatan dan perbaikan armada.
- Bekerjasama dengan pihak *Maintenance Recording data.*
- Melakukan koordinasi langsung dengan Maintenance manager.

20. ***Chief Inspector***

- Instruksi lapangan yang bertugas mengkomando operasional dilapangan.

- Berkoordinasi langsung kepada *Operation Manager*.

21. *Chief Pilot F/W*

- Pimpinan komando pilot pesawat yang bertugas mengkoordinasi pembagian kerja pilot pesawat bersayap perusahaan.
- Berkoordinasi langsung kepada *Operation Manager*.

22. *Chief Pilot R/W*

- Pimpinan komando pilot helikopter yang bertugas mengkoordinasi pembagian kerja pilot helikopter perusahaan.
- Berkoordinasi langsung kepada *Operation Manager*.

23. *Chief Flight Standart*

- Pilot yang ditunjuk sebagai pimpinan pengawas standar mutu penerbangan.
- Berkoordinasi langsung kepada *Operation Manager*.

24. *Line Pilot Route*

- Pilot yang ditugaskan sebagai penanggung jawab rute penerbangan.
- Berkoordinasi langsung kepada *Operation Manager*.

25. Flight Operations Officer

- Bertanggung jawab atas administrasi berita acara setiap penerbangan.
- Berkoordinasi langsung dengan *Operations Manager*.

26. Operations Controll Supervisor

- Pengawas, pengarah dan pelaksana jalannya operasional di kantor pusat.
- Berkoordinasi langsung dengan *Operations Manager*.

27. Logistic Supervisor

- Pengawas, pengarah dan pelaksana logistik perusahaan.
- Berkoordinasi langsung dengan *Operations Manager.*

28. Operations Administration Supervisor

- Pengawas, pengarah dan pelaksana logistik administrasi-administrasi perusahaan.
- Berkoordinasi langsung dengan *Operations Manager*

29. Operations Controll support

- Pelaksana pengawasan operasional perusahaan di kantor pusat.
- Bekerjasama dengan *Operations Support* dan *Operations Staff.*
- Berkoordinasi langsung dengan *Operations Controll Supervisor.*

30. Operations Staff

- Pelaksana operasional perusahaan.
- Bekerjasama dengan *Operations Controll* dan *Operations Support.*
- Berkoordinasi langsung dengan *Operations Controll Supervisor.*

31. Operations Support

- Pembantu pelaksana operasional perusahaan dalam menyediakan hal-hal yang dibutuhkan kegiatan operasional.
- Bekerjasama dengan *Operations Controll Support* dan *Operations Staff.*
- Berkoordinasi langsung dengan *Operations Controll Supervisor.*

32. Logistic Support

- Pelaksana pengawasan logistik perusahaan.
- Berkoordinasi langsung dengan *Logistic Supervisor.*

33. Office Boy

- Pelaksana operasional perusahaan
- Berkoordinasi langsung dengan *Controll Supervisor*.

3.1.8 Sumber Daya Manusia

Untuk menunjang keberlangsungan strategi yang ada pada PT. Aviastar Mandiri, yang mengatur, mengkoordinasi, mengawasi dan meningkatkan hasil produksi layanan jasa maka diperlukan perekrutan tenaga ahli yang *skill* dan *working experience*-nya sudah matang.

a. Sistim Penerimaan Karyawan

Sistim perekrutan yang dilakukan PT. Aviastar Mandiri dilakukan dengan rekrutmen langsung. Prosedurnya adalah dengan mengiklankan di media cetak kemudian diadakan seleksi langsung (*walk in interview*), kemudian psikotest, yang dilanjutkan dengan wawancara dengan pihak direksi.

b. Jumlah Karyawan

Menurut data jumlah tenaga kerja yang terakhir dicatat diketahui jumlah karyawan total PT. Aviastar Mandiri adalah 60 orang, yang terdiri dari :

Karyawan Wanita : 2 orang

Karyawan Pria : 58 orang

Tabel 3.1

Daftar Karyawan PT. Aviastar Mandiri

No	Jabatan	Jumlah
1	*President Director*	1 orang
2	*Commercial Director*	1 orang
3	*Safety Director*	1 orang
4	*Operations Director*	1 orang
5	*Maintenance Director*	1 orang
6	*Operations Manager*	1 orang
7	*Company Secretary*	1 orang
8	*Finance Manager*	1 orang
9	*Finance Administration*	1 orang
10	*Chief Inspector*	2 orang
11	*Training Manager*	1 orang
12	*Accounting Manager*	1 orang
13	*Accounting Secretary*	1 orang
14	*Treasury Manager*	1 orang
15	*Company Representative*	1 orang
16	*Branch Manager*	1 orang
17	*Quality Asurance Manager*	1 orang
18	*Maintenance Manager*	1 orang
19	*Maintenance Record Data*	1 orang

20	*Chief Pilot F/W*	1 orang
21	*Chief Pilot R/W*	1 orang
22	*Line Pilot Route Instructor*	1 orang
23	*Pilot F/W*	5 orang
24	*Pilot R/W*	5 orang
25	*FOO*	1 orang
26	*Chief Flight Standard*	1 orang
27	*Operations Controller Supervisor*	1 orang
28	*Operations Administration Supervisor*	1 orang
29	*Operations Support*	2 orang
30	*Logistic Supervisor*	1 orang
31	*Logistic Support*	1 orang
32	*Operations Staff*	10 orang
33	*Operations Support*	4 orang
34	*Operations Controll Support*	1 orang
35	*Office Boy*	2 orang
36	*Driver*	1 orang
37	*Mechanic Helper*	1 orang
Jumlah Karyawan		60 orang

c. Sistem Jam Kerja dan Cuti

Waktu kerja adalah waktu dimana pekerja melakukan pekerjaan sesuai dengan perjanjian kerja yang telah diadakan atau ditetapkan. Peraturan waktu kerja untuk karyawan administrasi dan perkantoran dalam satu minggu karyawan bekerja selama 5 hari, hari Sabtu, Minggu, dan hari-hari besar lainnya libur. Setiap hari karyawan bekerja selama 8 jam. Waktu kerja lembur adalah waktu yang dilakukan di luar waktu jam bekerja.

Pembagian jam kerjanya adalah sebagai berikut :

a. Mulai masuk kerja pukul 08.00 WIB.
b. Istirahat kerja mulai pukul 12.00-13.00WIB.
c. Pulang pukul 17.00 bagi karyawan.

Khusus untuk pilot, *engineer* dan operasional lapangan bekerja dengan sistim 20 hari kerja dan 10 hari libur.

d. Sistem Penggajian

Sistem gaji pada PT. Aviastar Mandiri menggunakan kriteria jenjang pendidikan, pengalaman kerja, *skill* tambahan yang dimiliki serta rentang waktu bekerja pada perusahaan. Pemberian insentif yaitu berupa bonus dan komisi, biasanya diberikan perusahaan pada setiap hari raya. Gaji diberikan jadi satu dengan *Allowances* yang diberikan perusahaan untuk kesejahteraan karyawan. *Allowances* yang diterima oleh masing-masing karyawan ditentukan berdasar hari kerjanya.

Berikut ini adalah sistim kualifikasi gaji karyawan PT. Aviastar Mandiri dalam kurs USD perbulannya :

Tabel 3.2

Admission

Qualification		**USHS**	**SHS**	**D1/2**	**D3**	**S1**	**S1+**
Basic		800	1.750	2150	2300	2900	3500
Transport		300	350	400	450	450	500
Irian area		500	700	700	700	800	900
Kalimantan area		400	600	600	600	700	800
	Fresh-						
	1.0	75	94	117	146	168	194
	1.0 - 2.0	98	122	152	190	211	242
Year	2.0 - 4.0	132	165	206	257	274	315
of	4.0 – 6.0	184	230	288	360	370	425
Experience	6.0 – 9.0	267	334	417	522	517	595
	9.0 – 12	401	501	626	783	750	863
	12 – 15	601	751	939	1174	1125	1294
	15 Abv	932	1165	1456	1820	1744	2006
	1	75	90	113	152	152	190
Additional	2	66	104	129	175	175	218
Skills	3	99	119	149	201	201	251
	2nd	50	100	150	200	250	300

Year of	3nd	150	200	250	300	350	400
Service	4nd	250	300	350	400	450	500
	5th	350	400	450	500	550	600

e. Jaminan Sosial

Kebijaksanaan yang diberikan perusahaan selain gaji dan upah dalam bentuk uang, maka perusahaan juga memberikan tunjangan dan jaminan sosial untuk karyawannya berupa Jamsostek, *personal accident all* (asuransi) serta *health insurance* untuk semua karyawan dan keluarga. Khusus untuk pilot juga mendapatkan jaminan *pilot lost of license.*

3.1.9 Produksi Jasa

a. Jenis Produk

Sebagai perusahaan yang telah bersertifikat sebagai *air operator* maka PT. Aviastar Mandiri mempunyai beberapa jenis layanan jasa yang meliputi :

- **Jasa kontrak *air charter* untuk *fixed wing* (pesawat bersayap) dan *rotary wing* (hellikopter).**

  Jasa kontrak ini disediakan untuk *client* yang membutuhkan servis penerbangan *full* satu armada selama periode tertentu, khusus untuk perusahaannya dan memiliki hak penuh penggunaan selama masa kontrak 50 jam jangka waktu minimum satu bulan per proyek kontrak.

- **Perdagangan Suku Cadang Pesawat**

  PT. Aviastar Mandiri juga memperjualbelikan suku cadang pesawat untuk armada sesama perusahaan penerbangan. Perdagangan suku cadang ini disinambungkan dengan mengisi peluang penjualan suku cadang yang dibutuhkan pada saat pelayanan jasa perawatan dan perbaikan pesawat sehingga peluang ini tidak terambil oleh penyedia suku cadang dari perusahaan lain.

- **Penyewaan peralatan computer dan navigasi udara**

  PT. Aviastar Mandiri menyewakan peralatan serta komputerisasi navigasi udara untuk helipad lepas pantai dan daerah-daerah terpencil. *Client* penyewa biasanya adalah yang bergerak di bidang perminyakan serta pertambangan.

b. Armada

PT. Aviastar Mandiri saat ini sudah mengoperasikan beberapa armadanya namun demikian ada beberapa armada yang statusnya masih *on purposed* yang artinya dalam kurun waktu yang tidak lama akan segera dioperasikan oleh PT. Aviastar Mandiri.

Berikut adalah data-data armada PT. Aviastar Mandiri yang sudah beroperasi :

1. Fixed Wing

Fixed wing adalah jenis pesawat terbang yang bersayap dan bermesin ganda.

PT. Aviastar Mandiri mengoperasikan 2 armada *fixed wing* dengan data sebagai berikut :

- **PK BRT**

Aircraft Position : Balikpapan, Sepinggan Airport-Kalimantan Timur

Registration : PK – BRT

Certification : IFR

Serial Number : 380

Model : DHC–6-300

Year of Manufacture : 1973

- **PK – BRA**

Aircraft Position : Nabire, Nabire Airport – Papua

Registration : PK – BRA

Certification : IFR

Serial Number : 525

Model : DHC–6-310 Seri

Year of Manufacture : 1975

2. ***Rotor Wing***

Rotor Wing adalah jenis pesawat udara yang menggunakan baling-baling sebagai penyeimbang (sayapnya) dan *power*nya.

- **Helikopter**

Model : Super Puma AS 332C

Model : NBO – 105 CB

Sedangkan armada jenis *Fixed Wing* yang berstatus *on purposed* adalah :

- **CASA 212**

- **Dash – 7**
- **Fokker – 27**

c. Peralatan Navigasi Udara

Selain armada yang disewakan, PT. Aviastar Mandiri juga melayani sewa peralatan navigasi udara. Berikut adalah data-data peralatan navigasi yang dimiliki :

- NDB (*Non Directed Beacan*)

  Alat navigasi udara ini berfungsi sebagai penunjuk arah landasan.

  Alat ini terdiri dari 4 unit rangkaian yaitu :

  1. Echo (1 unit)
  2. Foxtrot (1 unit)
  3. Junction (1 unit)
  4. Zulu (1 unit)

- VHF (*Very High Frequency*)

  Alat navigasi ini berfungsi sebagai alat komunikasi antara landasan dengan pilot di pesawat.

  Alat ini terdiri dari 6 unit rangkaian yaitu :

  1. Echo (1 unit)
  2. Foxtrot (1 unit)
  3. Junction (1 unit)
  4. MM (1 unit)
  5. BCS (1 unit)
  6. Lima (1 unit)

- *Weather Max*

  Alat navigasi ini berfungsi sebagai alat untuk menunjukkan arah mata angin dan cuaca.

  Alat ini terdiri dari 7 rangkaian yaitu :

  1. Foxtrot (1 unit)
  2. Junction (1 unit)
  3. MM (1 unit)
  4. PP (1 unit)
  5. BCS (1 unit)
  6. Zulu (1 unit)
  7. Lima (1 unit)

3.1.10 Pemasaran

PT. Aviastar Mandiri dalam memasarkan dan memperkenalkan produk jasanya tidak menggunakan promo secara khusus. *Client* pengguna jasa yang justru menawarkan perusahaan untuk melakukan presentasi khusus dengan mengundang secara khusus beberapa perusahaan *air charter* untuk mempresentasikan produknya.

Dengan tidak adanya trik promosi secara khusus oleh perusahaan maka PT. Aviastar Mandiri berusaha selalu menjaga hubungan baik dengan para relasi bisnisnya serta para *client* yang sudah sering menggunakan layanan jasanya. *Client* PT. Aviastar Mandiri antara lain :

- Sesama perusahaan *Air Charter*
- Pemerintah

- Perusahaan Migas dan Non Migas
- Perusahaan BUMN
- Perusahaan-perusahaan asing

Untuk sementara ini PT. Aviastar Mandiri hanya melayani *client* dari Indonesia dan Malaysia. Hal ini dikarenakan banyak permintaan dari dalam negeri yang semua belum terpenuhi serta adanya keterbatasan armada yang dimiliki.

Harga Produk Layanan Jasa

Harga-harga yang ditetapkan oleh PT. Aviastar Mandiri untuk jasa service *air charter* :

1. ***Fixed Wing***

   Khusus untuk layanan jasa *spot charter*

   - Berdasarkan kontrak *air charter* harian 1 hari bertarif = US$ 1200 + ppn 10 %
   - Berdasarkan berat barang per kg = Rp. 7200/kg
   - Tarif perorangan = Rp. 500.000 per orang (untuk kawasan Papua)

2. ***Rotary Wing***

Khusus untuk Layanan Jasa Kontrak

- Biaya perbulan = US$ 36.000
- Biaya perjam = US$ 450/jam

Dengan ketentuan minimum order 50 jam atau 50 hari.

Setiap kontrak harus membayar perbulan sebagai jaminan kontrak *full* serta biaya kontrak perjamnya.

		BCS	1	unit	
		Zulu	1	unit	
		Lima	1	unit	

Tabel 3.4

Data Penjualan Jasa *Air Charter* tahun 2004

No.	Deskripsi	Jumlah
1	Regular & Cargo	Rp 8.995.928.234,00
2	Navigasi	Rp 568.126.306,00
3	Spot Charter	Rp 4.227.316.622,00

Tabel 3.5

Data *Customer* Pengguna Layanan Jasa Tahun 2004

No	***Customer***
1	PT Airfast Indonesia (*Aviation Company*)
2	PT Pelita Air Service (Aviation Company)
3	PT Indominco Mandiri
4	PT Thiess Contractor's Indonesia
5	PT Kaltim Prima Coal
6	PT Pupuk Kaltim
7	PT Adaro Indonesia
8	PT Intan Angkasa Air Service (*Aviation Company*)
9	PT Kalstar (*Aviation Company*)
10	PT Putra Kalimantan Permai
11	PT Kaltim Pasific Amoniak
12	PT Bahari Cakrawala Sebuku
13	CV Pare Jaya
14	PT Indomuro Kencana

Tabel 3.6

Data penjualan jasa training HLO tahun 2004

Angkatan	Tanggal	Tempat	No	Perusahaan	Jumlah Peserta	Biaya Training (per peserta)
VI	24 - 27 Februari 2004	Hotel Benakutai	1	PT Arutmin Indonesia	15 Peserta	Rp 8.250.000,00
		Balikpapan	2	PT Thiess Contractor's Indonesia		
			3	PT Unocal Indonesia Company		
VII	23 - 26 Maret 2004	Hotel Benakutai	1	PT Unocal Indonesia Company	26 Peserta	Rp 8.250.000,00
		Balikpapan	2	PT Ponco Susetyo Sakti		
VIII	6 - 9 April 2004	Hotel Benakutai	3	BUT Pride Foramer		
		Balikpapan	4	PT Indonesia Air Transport		
IX	20 - 23 April 2004	Hotel Benakutai	5	PT Maruai Coal		
		Balikpapan	6	BUT Smedvig AS Hotel		

3.1.11 Daerah Operasi

Sesuai dengan daerah pemasarannya untuk sementara ini PT. Aviastar Mandiri hanya memfokuskan daerah operasinya di seputar Indonesia dan Malaysia. Hal ini dilakukan karena permintaan pasar yang sudah cukup banyak dan keterbatasan armada yang dimiliki perusahaan saat ini.

Untuk rencana perkembangan lebih lanjut akan diperluas ke kawasan Asia tenggara dan Asia timur.

3.1 Metode Penelitian

3.2.1 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sample dilakukan dengan menggunakan sample populasi. Populasi adalah seluruh unsur yang ditentukan sebelum tahap seleksi sample dimulai (kinnear & taylor, 1992:201).

Sampel yang diambil terdiri dari top managemen PT Aviastar Mandiri serta beberapa karyawan yang memegang posisi penting dalam perusahaan yang terdiri dari 13 orang pada posisi jabatan sebagai berikut :

1. *President Director*
2. *Commercial Director*
3. *Safety Director*
4. *Operations Director*
5. *Maintenance Director*
6. *Operations Manager*
7. *Finance Manager*

8. *Training Manager*
9. *Treasury Manager*
10. *Company Representative*
11. *Branch Manager*
12. *Quality Asurance Manager*
13. *Maintenance Manager*

3.2.2 Data primer

Data primer adalah Informasi yang relevan yang berasal, dikumpulkan dan dipublikasikan secara khusus oleh sumber asli, tetapi digunakan untuk menjawab penelitian tertentu oleh pihak lain. Cara yang dipergunakan untuk mengambil data primer adalah dengan :

a. Teknik Penyebaran Kuesioner

Pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara tertulis biasanya merupakan suatu daftar pertanyaan.

b. Teknik Wawancara

Melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan, bagian produksi, bagian keuangan, bagian pemasaran, bagian umum dan personalia, serta karyawan perusahaan PT Aviastar Mandiri.

3.2.3 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data. Cara memperolehnya adalah dengan membaca , mencatat dan

mempelajari buku-buku, literatur dan jurnal-jurnal. Data sekunder didapatkan secara relevan serta berhubungan dan mendukung penelitian.

3.2.4 Sifat Data

Berdasarkan sifat dari data yang diambil dapat dibedakan:

1. Data Umum

   Data yang berhubungan dengan penelitian tapi tidak bermanfaat secara langsung dengan proses pembuatan analisa misalnya sejarah perusahaan dan struktur organisasi.

2. Data khusus

   Data yang berhubungan dan bermanfaat secara langsung dengan proses analisa misalanya Peluang, ancaman, Tantangan dan hambatan yang dialami oleh peruahaan.

c. Tipe data

   1. Data kualitatif

      Yaitu informasi yang dinyatakan bukan satuan angka namun berbentuk atribut, sifat, atau kategori yang subyektif.

   2. Data kuantitatif

      Yaitu informasi yang dinyatakan berupa satuan angka yang bersifat diskrit (bulat) maupun kontinyu (pecahan)

3.2.5 Analisis SWOT

Untuk melakukan analisis data yang diperoleh dari penelitian kali ini digunakan analisis deskriptif yang menejelaskan secara keterkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat.

Merupakan alat analisis yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. (Rangkuti,2002:31). Suatu perusahaan dalam melakukan analisa internal difokuskan pada identifikasi *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) dari perusahaan itu sendiri. Sedangkan untuk analisis eksternal suatu perusahaan akan menggali dan mengidentifikasi *opportunities* (peluang) yang dimiliki dalam posisi bersaingnya serta identifikasi *threats* (ancaman) dari para pesaing bisnis.

Variabel-variabel yang akan dianalisis adalah faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang diteliti pada perusahaan. Pengelompokan dibagi menjadi dua indikator eksternal dan internal. Dari faktor strategis internal akan diperoleh kekuatan /*strengths* (S), dan kelemahan/*weaknesses* (W). Sedangkan untuk faktor strategis eksternal akan diperoleh peluang/*opportunities* (O) dan ancaman/*threaths* (T).

3.2.5.1 Diagram SWOT

Diagram ini berfungsi untuk menganalisis situasi perusahaan dan mengetahui posisi perusahaan. Diagram ini kemudian bertujuan untuk mengetahui jenis strategi yang tepat bagi perusahaan sesuai dengan situasi dan kondisinya berdasarkan posisi kuadran perusahaan.

Cara mengetahui situasi perusahaan dengan diagram SWOT adalah dengan menentukan nilai tertimbang faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan , langkah berikutnya adalah menentukan strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Kriteria penentuan analisis situasi adalah sebagai berikut :

Untuk penilaian faktor internal apabila nilai rata-rata tertimbang berada diatas (>2,5) maka masuk dalam kategori faktor kekuatan internal , sedangkan apabila nilai rata-rata berada dibawah rata-rata (<2,5) maka termasuk dalam kategori faktor kelemahan internal.

Apabila nilai rata-rata tertimbang berada diatas (>2,5) maka masuk dalam kategori faktor eksternal peluang , sedangkan apabila nilai rata-rata berada dibawah rata-rata (<2,5) maka termasuk dalam kategori faktor eksternal ancaman.

Tabel 3.7

Indikator Faktor Strategis Internal

NO	Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Reputasi dan citra perusahaan	.....	.....	.....
2	Kualitas mutu layanan jasa yang diberikan perusahaan	.....	.....	.....
3	Kemampuan memahami kekuatan pesaing	.....	.....	.....
4	Kemampuan pendistribusian pelayanan jasa	.....	.....	.....
5	Kualitas SDM yang dimiliki	.....	.....	.....
6	Lokasi operasi	.....	.....	.....
7	Harga jual layanan jasa yang ditawarkan	.....	.....	.....
8	Variasi armada yang dimiliki	.....	.....	.....
9	Variasi layanan jasa	.....	.....	.....
10	Promosi	.....	.....	.....
	Total	1,0	.....	.....

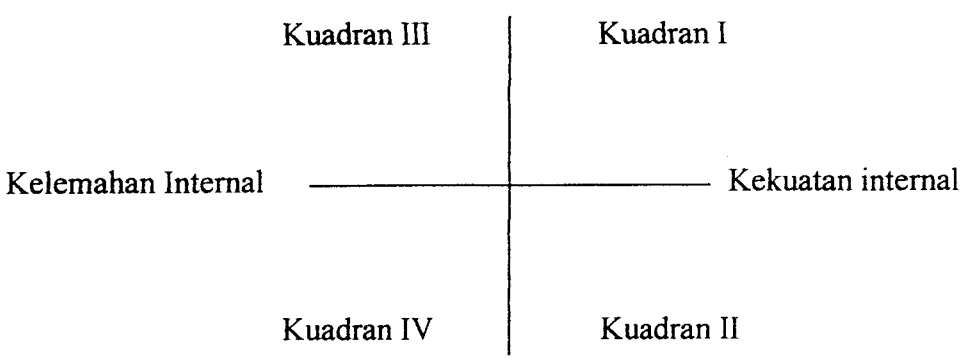
Tabel 3.8

Indikator Faktor Strategis Eksternal

NO	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan Peta persaingan.	.....	.....	.....
2	Loyalitas konsumen	.....	.....	.....
3	Kemajuan tekhnologi penerbangan	.....	.....	.....
4	Persaingan penetapan harga layanan jasa	.....	.....	.....
5	Perijinan dari Dephub	.....	.....	.....
6	Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun dalam bisnis air charter	.....	.....	.....
7	Inflasi	.....	.....	.....
8	Kenaikan harga BBM	.....	.....	.....
9	Kondisi politik negara	.....	.....	.....
10	Promosi perusahaan penerbangan lain yang bergerak dalam bisnis air charter	.....	.....	.....
	Total	1,0	.....	.....

Gambar 3.2

Diagram SWOT



(Rangkuti, 2003 : 19)

3.2.5.2 Matriks SWOT

Matriks ini menggambarkan kemungkinan adanya peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dengan kondisi eksternalnya. Selanjutnya perusahaan akan menyesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks ini juga bertujuan untuk mengetahui alternatif-alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain

Gambar 3.3

Alternatif strategis yang bisa digunakan perusahaan berdasarkan matriks SWOT

IFAS → EFAS ↓	STRENGTHS (S) faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI S-O strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI S-T strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W-T strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

BAB IV

ANALISIS PEMBAHASAN

Persaingan bisnis global dewasa ini semakin marak dan secara otomatis menuntut setiap perusahaan untuk menentukan strategi bisnisnya dengan tepat serta memperbaharuinya kembali. Dalam hal penentuan strategi ini perusahaan dituntut untuk dapat *flexible* dalam penyesuaian diri dengan perkembangan dunia bisnis global. Perusahaan yang tidak cermat membaca situasi dan keadaan bisnis yang terus berkembang akan terpuruk dan tertinggal. Oleh karena itu perancangan formulasi strategi yang tepat sangat diperlukan oleh setiap perusahaan.

Dalam dunia bisnis *air charter* juga terjadi persaingan bisnis yang terus maju dan berkembang. PT Aviastar Mandiri yang tergolong pemain baru di kancah bisnis penerbangan membuat perusahaan ini harus selalu dapat bersaing dengan perusahaan penerbangan lain yang sudah lebih lama eksis dan tentunya berpengalaman. Agar tetap dapat *survive* dan bersaing PT Aviastar Mandiri harus dapat merancang formulasi strategi pada bisnis penerbangan khususnya pada pasar bisnis *air charter*.

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai analisa data secara sebagai dasar perumusan formulasi strategi perusahaan. Dalam pengambilan data indikator strategi internal perusahaan dan eksternal perusahaan akan diisi oleh pihak manajemen PT Aviastar Mandiri sebagai *decission maker* dalam penentuan strategi perusahaan.

Setelah dilakukan pengambilan data kemudian dilakukan perhitungan kuantitatif melalui penilaian serta pemberian bobot. Analisa dilakukan berdasarkan dari perhitungan nilai, wawancara, kuesioner serta observasi yang dilakukan pada manajemen PT Aviastar Mandiri.

4.1 Identifikasi Faktor-Faktor Strategis Perusahaan

Identifikasi faktor-faktor strategis ini meliputi faktor strategis internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan secara jelas.

Tabel 4.1

Daftar Faktor-Faktor Strategis PT Aviastar Mandiri

Faktor Strategis Internal		Faktor Strategis Eksternal	
1	Reputasi dan citra perusahaan	1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan Peta persaingan.
2	Kualitas mutu layanan jasa yang diberikan perusahaan	2	Loyalitas konsumen
3	Kemampuan untuk memahami kekuatan pesaing	3	Kemajuan tehnologi penerbangan
4	Kemampuan pendistribusian pelayanan jasa	4	Persaingan penetapan harga layanan jasa
5	Kualitas SDM yang dimiliki	5	Perijinan dari Dephub
6	Lokasi operasi	6	Semakin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun dalam bisnis air charter
7	Harga jual layanan jasa yang ditawarkan	7	Inflasi
8	Variasi armada yang dimiliki	8	Kenaikan Harga BBM
9	Variasi produk layanan jasa	9	Kondisi politik negara
10	Promosi	10	Promosi yang dilakukan oleh pesaing.

4.2 Penilaian Kualitatif Faktor Strategis Internal dan Eksternal Perusahaan

4.2.1 Faktor Strategis Internal Perusahaan

Faktor strategis internal perusahaan merupakan variabel-variabel aspek makro yang keberadaannya berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri dibidang jasa khususnya dalam perkembangan perusahaan. Faktor startegis internal yang dimiliki suatu perusahaan akan menunjukkan faktor strategis internal mana yang merupakan keunggulan serta kelemahan dalam proses bisnis suatu perusahaan. Penilaian faktor strategis internal ini bertujuan untuk meningkatkan keunggulan perusahaan dan meminimalisasi kelemahan yang dimiliki.

Penilaian faktor-faktor internal PT Aviastar Mandiri adalah sebagai berikut :

1. Reputasi dan citra perusahaan

   Image yang dimiliki oleh PT Aviastar Mandiri selama ini dimata konsumen selalu baik. Dalam dunia penerbangan image yang baik pertama kali dibangun melalui *safety records*-nya. Karena keamanan dalam penerbangan merupakan hal yang pertama kali di utamakan dalam bisnis ini. Hal ini dibuktikan dengan *safety record* yang dimiliki. PT Aviastar Mandiri merupakan salah satu perusahaan penerbangan yang memiliki *zero record accident*. Tentu saja hal ini menjadi nilai plus bagi perusahaan yang sangat dicari oleh *client* penyewa. Selama perusahaan masih dapat mempertahankan *zero record accident*-nya maka secara keseluruhan sudah

sangat membantu dalam pembentukan *image* perusahaan khususnya di mata konsumen dan umumnya pada masyarakat.

2. Kualitas mutu layanan jasa

Kualitas mutu layanan jasa akan akan berpengaruh terhadap eksistensi produk dimata konsumen. Dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas mutu layanan jasa PT Aviastar Mandiri selalu mengupayakan untuk memberikan *service* terbaik.. Layanan jasa yang diberikan oleh PT Aviastar Mandiri selalu tepat dan sesuai dengan perjanjian kontrak yang sudah disepakat dengan konsumen secara profesional. Selain itu dengan tenaga-tenaga yang sudah terlatih, berpengalaman dan profesional di bidangnya menjamin mutu terbaik pengoperasian armada serta *service* layanan jasanya. Hal ini selalu dijaga demi mementingkan kepuasan konsumen serta berusaha untuk selalu memberikan lebih dari yang diharapkan oleh konsumen. Setelah konsumen yang mayoritas merupakan perusahaan-perusahaan multinasional merasa puas dengan layanan terbaik yang diberikan, mereka yang sudah loyal biasanya akan tertarik untuk memperpanjang kembali kontrak kerjasamanya dengan PT Aviastar Mandiri.

3. Kemampuan untuk memahami kekuatan pesaing

Kemampuan perusahaan untuk memahami kekuatan pesaingnya memang sudah tak diragukan lagi mengingat jajaran direksi serta stafnya yang sudah malang melintang di dunia bisnis penerbangan selama lebih dari 20

tahun. Sehingga untuk membaca kekuatan pasar bisnis penerbangan khususnya yang bergerak dibidang *air charter* bukanlah merupakan kesulitan yang berarti bagi PT Aviastar Mandiri. Banyaknya perusahaan penerbangan yang sudah lama malang melintang di dunia bisnis *air charter* bukan merupakan halangan yang berarti bagi perusahaan bahkan ada diantaranya yang melakukan kerjasama armada dengan PT Aviastar Mandiri. Dengan kondisi persaingan perusahaan penerbangan yang banyak bermunculan dewasa ini pihak PT Aviastar Mandiri justru menganggapnya sebagai tantangan dan semangat tersendiri untuk terus bersaing dan tetap eksis di dunia bisnis penerbangan khususnya dalam bidang *air charter.*

4. Kemampuan pendistribusian layanan jasa.

   Kemampuan perusahaan untuk mendistribusikan beberapa jenis layanan jasa yang ditawarkan oleh PT Aviastar Mandiri seperti *air charter* baik armada jenis *fixed wing* maupun *helicopter*, *cargo*, *medical evacuation*, HLO (*Helicopter Landing Officer*) *Training, Computer Navigator Aid* dan *weather forecast equipment* sudah tak diragukan lagi. Ini dapat dilihat dari order kontrak yang terus bertambah setiap bulannya. Perusahaan-perusahaan pengguna layanan jasa yang ditawarkan oleh PT Aviastar Mandiri juga makin bertambah bahkan ada pula yang ditolak karena armada serta *weather equipments* sudah habis disewa dan kemampuan perusahaan untuk melayani jasa *charter* sudah mencapai kapasitas maximum. Selain itu kemampuan pendistribusian jasa PT Aviastar Mandiri juga dapat terlihat pada kontrak-kontrak kerjasamanya dengan

perusahaan-perusahaan pengguna layanan jasanya dewasa ini. Hal ini terbukti dengan kontrak yang dijalin dengan beberapa perusahaan multinasional di Indonesia. Dalam hal ini bahkan ada perusahaan multinasional yang menghentikan kontrak kerjasamanya dengan perusahaan *air charter* lain dan mempercayakannya kepada PT Aviastar Mandiri. Selain itu PT Aviastar Mandiri juga menjalin kerjasama kontrak dengan perusahaan negara tetangga seperti Malaysia serta beberapa instansi pemerintah serta perusahaan BUMN di Indonesia.

5. Kualitas Sumber Daya Manusia

   Kualitas sumber daya yang dimiliki oleh PT Aviastar Mandiri sudah tak diragukan lagi merupakan sumber daya yang sudah berpengalaman, terlatih dan profesional. Terutama untuk tenaga ahli serta pihak manajemen PT Aviastar Mandiri yang rata-rata sudah berpengalaman selama lebih dari 10 tahun pada bidangnya masing-masing. Khusus untuk para pilot harus melalui uji kelayakan khusus dengan *flight inspector* yang tentu saja sudah sangat mahir dan berpengalaman. Selain itu PT Aviastar Mandiri juga mengirim para pilot serta tenaga-tenaga *engineer* untuk mengikuti berbagai macam training sesuai dengan bidangnya msaing-masing.

6. Lokasi Operasi

   Lokasi operasi PT Aviastar Mandiri untuk sementara ini masih berkutat seputar Asia Tenggara. Namun khusus untuk di Indonesia untuk kantor

anak cabang pengoperasian sementara ini baru berada di Kalimantan serta Papua. Hal ini dikarenakan perusahaan-perusahaan pengguna jasa yang letaknya banyak berada di seputar pulau Kalimantan, Sulawesi serta Papua. Sehingga pemilihan untuk kantor cabang berada di tempat yang tepat karena berada di antara posisi strategis 3 pulau tempat beroperasinya perusahaan-perusahaan pengguna layanan jasa PT Aviastar Mandiri.

7. Kebijakan harga jual layanan jasa

   Kebijakan harga yang ditetapkan terhadap masing-masing jenis layanan jasa yang ditawarkan oleh PT Aviastar Mandiri relatif sama dan bersaing dengan perusahaan-perusahaan penerbangan lain yang bergerak dibidang industri jasa *air charter*. Perusahaan menetapkan harga layanan jasa dapat berubah setiap saat, mengikuti biaya-biaya operasional yang juga dapat berubah setiap saat. Bagi konsumen yang sudah menjadi pelanggan tetap selama ini, harga tidak terlalu menjadi masalah namun yang terpenting adalah kualitas layanan jasa yang diberikan. Banyak konsumen yang merasa puas dan sudah percaya pada layanan jasa yang diberikan oleh PT Aviastar Mandiri sehingga harga tak menjadi soal bagi konsumen.

8. Variasi armada yang dimiliki.

   Variasi armada yang dimiliki untuk kebutuhan layanan jasa *air charter* masih terbatas jumlah dan jenisnya. Hal ini terjadi perusahaan yang masih tergolong muda usianya dan masih belum cukup modal untuk membeli bermacam-macam jenis armada. Dengan terbatasnya armada yang dimiliki

oleh PT Aviastar Mandiri membuat terkadang harus menolak kontrak kerjasama dengan perusahaan-perusahaan pengguna layanan jasa karena armada sudah *full booked.* Kasus lain yang tak jarang terjadi juga penolakan kerjasama karena armada yang diinginkan oleh konsumen tidak dipunyai oleh perusahaan.

9. Variasi layanan jasa

   Variasi layanan jasa yang dimiliki oleh PT Aviastar Mandiri masih tergolong minim bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan penerbangan yang menjadi pesaingnya. Perusahaan lain yang bergerak dibidang layanan penerbangan biasanya tak hanya memfokuskan bisnisnya pada layanan jasa *air charter* saja namun juga layanan jasa penerbangan reguler untuk penumpang umum.

10. Promosi

    PT Aviastar Mandiri dalam memasarkan produk layanan jasanya tidak melakukan promosi secara khusus. Selama ini tender kerjasama kontrak dengan perusahaan-perusahaan pengguna layanan jasa *air charter* dihubungkan oleh relasi-relasi bisnis yang sudah terjalin dengan jajaran *Top management.*

4.2.2 Faktor Strategis Eksternal Perusahaan

Faktor eksternal perusahaan merupakan variabel beraspek makro yang keberadaannya relatif berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung

pada industri jasa pada umumnya serta khususnya pada perkembangan perusahaan. Dengan demikian sangat perlu dilakukan suatu analisis mengenai faktor strategis eksternal. Analisis faktor strategis eksternal dapat dilihat berdasarkan data-data variabel eksternal yang telah diambil dari perusahaan. Dari variabel eksternal kemudian dapat di identifikasi mana yang merupakan peluang serta ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk dapat mengoptimalkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang ada.

Penilaian faktor-faktor strategis eksternal PT Aviastar Mandiri adalah sebagai berikut:

1. Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan.

   Perubahan yang terjadi dalam pasar bisnis penerbangan dari waktu ke waktu justru merupakan suatu peluang bisnis yang sangat bagus bagi PT Aviastar Mandiri. Dewasa ini menurut data Ditjen Perhubungan Udara Departemen Perhubungan menyebutkan bahwa jumlah izin penerbangan carter yang telah di keluarkan mencapai 45 perusahaan . Dari jumlah perusahan carter itu, baru sekitar 20 hingga 30 perusahaan yang beroperasi (Sinaharapan, 23 April 2003). Untuk *demand* dari konsumen sendiri di pasar sangat menjanjikan, hal ini terbukti di Kalimantan pada saat musim pemilu 2004 lalu, sejumlah pengurus partai politik di Kalimantan merasa kecewa karena mereka kesulitan mendapatkan pesawat carteran, baik helikopter maupun pesawat terbang sudah habis dipesan oleh partai politik dan perusahaan lain

jauh-jauh hari sebelumnya Oleh karena itu, mereka yang terlambat memesan tidak akan kebagian pesawat maupun helikopter (Kompas, 23 Maret 2004).

Terjadinya pertumbuhan dalam pasar bisnis penerbangan berarti makin banyaknya perusahaan sejenis akan membuat semakin banyak peluang kerjasama bagi sesama pelaku bisnis penerbangan yang bergerak di bidang *air charter*. Hal ini terjadi disebabkan setiap maskapai perusahaan selalu mempunyai tipe armada yang berlainan, oleh karena itu akan terjalin kerjasama *charter* antar perusahaan pesaing dengan adanya tuntutan order dari konsumen yang terkadang meminta jenis armada yang tidak dipunyai oleh perusahaan. Untuk menghindari kerugian kehilangan konsumen para perusahaan pesaing menyewa armada yang dibutuhkan konsumen kepada PT Aviastar Mandiri.

2. Loyalitas Konsumen

Loyalitas konsumen pengguna jasa perusahaan *air charter* merupakan peluang untuk menambah penghasilan bagi perusahaan. Karena dengan loyalitas konsumen maka berarti konsumen puas dengan layanan jasa yang diberikan dan akan membuat mereka selalu menjadi pelanggan setia dengan melakukan oder langsung kepada perusahaan tanpa melalui persaingan tender terlebih dahulu dengan sesama perusahaan *air charter*. Pada PT Aviastar sendiri contohnya customer perusahaan PT Thiess Contractor's Indonesia kemudian PT Unocal

Indonesia Company yang telah menjadi customer yang loyal terhadap perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 3.5 dan 3.6 yang menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut sering menggunakan jasa PT Aviastar Mandiri.

3. Kemajuan teknologi penerbangan

   Kemajuan dalam hal tehnologi maskapai penerbangan adalah merupakan suatu peluang tersendiri bagi PT Aviastar Mandiri. Artinya dengan kemajuan ini maka peluang untuk semakin berkembang karena perusahaan dapat menyiasati berbagai kelemahan armada yang dimiliki. Selain itu perusahaan dapat membeli peralatan canggih atau armada modifikasi bahkan keluaran baru untuk menambah armada yang saat ini masih terbatas jenisnya. Karena dengan armada yang lebih bervariatif perusahaan akan dapat menarik konsumen lebih banyak lagi.

4. Persaingan penetapan harga layanan jasa.

   Persaingan harga yang ditetapkan antar sesama perusahaan penerbangan khususnya yang memiliki variasi layanan jasa yang relatif sama dan bergerak di bidang *air charter* dapat dianggap oleh perusahaan merupakan suatu peluang. Hal ini disebabkan karena sebagian besar konsumen tidak mempermasalahkan harga layanan jasa dan kebanyakan bersifat loyal. Selama mereka puas dengan layanan jasa yang diberikan harga layanan jasa tidak menjadi masalah bagi

mereka. Dalam bisnis pesawat *charter* berbeda dengan bisis pesawat terbang reguler yang sangat bersaing dengan masalah harga tiket. Dalam bisnis penerbangan *air charter* diberlakukan harga sesuai dengan armada yang disewa dan sistimnya mengunakan sistim kontrak, jika ada beberapa perusahaan yang memiliki armada yang sama masing-masing perusahaan *air charter* sudah memiliki konsumennya sendiri. Sehingga faktor persaingan harga layanan jasa tidak berpengaruh terlalu signifikan.

Tabel 4.2

Daftar Perbandingan Harga Layanan Jasa Air Charter

No	Nama Perusahaan	Jenis Armada	Kapasitas Penumpang	Tarif Sewa Perjam/jam (US$)
1	PT Indonesian Air Transport	Helicopter Bell 212	13-15	1850
		Helicopter Dauphin	12	2100
2	PT Aviastar Mandiri	Fixed Wing Twin Otter	18	1200
		Helicopter Super puma		450

(Sumber data : Kompas, 23 Maret 2004)

5. Perijinan dari Dephub

Perijinan penerbangan yang dikeluarkan oleh Dephub yang dewasa ini semakin mudah persyaratannya dan semakin banyak . Persaingan di bisnis carter pesawat sama beratnya dengan persaingan di bisnis reguler sebab sejak dibuka kran perizinan banyak perusahaan yang masuk ke bisnis carter ini, sementara pasar yang diperebutkan sama.

Seiring dengan berkembangnya kegiatan di sektor migas dan pertambangan, bermunculan pula perusahaan carter pesawat (Sinarharapan, 23 April 2003). Perusahaan baru yang mendapatkan ijin juga merupakan suatu peluang bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena tidak semua perusahaan penerbangan yang bergerak di bidang *air charter* memiliki armada yang bervariatif. Karena perusahaan baru biasanya belum mempunyai cukup dana untuk membeli armada yang bervariasi mengingat harga armada yang tentu saja memerlukan banyak dana untuk membelinya. Dengan keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan baru maka menciptakan peluang kerjasama dengan PT Aviastar Mandiri untuk menggunakan armada-armadanya.

6. Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun dalam bisnis *air charter*.

   Dewasa ini makin banyak perusahaan yang sudah lebih lama berdiri dan tentu saja lebih besar dari PT Aviastar Mandiri yang ikut terjun kedalam bisnis *air charter* dengan armada yang sama. Seperti yang telah di paparkan pada faktor eksternal pertama bahwa, Data Ditjen Perhubungan Udara Departemen Perhubungan menyebutkan bahwa jumlah izin penerbangan carter yang telah dikeluarkan mencapai 45 perusahaan. Dari jumlah perusahan carter itu, baru sekitar 20 hingga 30 perusahaan yang beroperasi. Selebihnya baru mengantongi perizinan. (Sinarharapan, 23 April 2003). Kemudian untuk pemain lama terdapat, Indonesian Air Transport, Pelita Air, Gatari dan Deraya

Air transport.. Hal ini kemudian justru menjadi suatu peluang tersendiri bagi perusahaan untuk semakin meningkatkan strategi bersaingnya.

7. Inflasi

Inflasi yang terjadi di Indonesia secara otomatis menjadikan ancaman tersendiri bagi perusahaan karena akan membuat biaya *maintenance* serta biaya pengoperasian armada meningkat. Jika terjadi inflasi maka harga bahan bakar avtur juga otomatis akan meningkat, peralatan-peralatan *maintenance* armada serta *spareparts* pesawat harganya akan naik karena pembeliannya menggunakan mata uang dollar Amerika.

8. Kenaikan Harga BBM (Bahan Bakar Minyak)

Kenaikan harga BBM sangat berpengaruh pada seluruh komponen biaya penerbangan. Armada Helicopter dan armada *fixed wing* membutuhkan bahan bakar berjenis Avtur yang secara periodik selalu mengalami kenaikan harga. Dewasa ini, bahan bakar pesawat terbang yang berjenis Avtur pada Desember 2003 sebesar Rp 2.310 per liter menjadi Rp 4.070 per liter pada 1 Desember 2004.

9. Kondisi politik negara.

Kondisi kancah politik negara yang berubah-ubah, kadang stabil dan kadang menjadi tidak stabil akan mempengaruhi berbagai aspek yang mengancam perusahaan. Seperti kemungkinan inflasi serta terhadap kondisi perekonomian negara. Selain itu pengaruh terhadap perusahaan

multinasional di Indonesia yang cenderung berpikir ulang untuk melanjutkan operasinya di Indonesia jika terjadi politik yang tidak stabil karena politik yang tidak stabil akan sedikit banyak akan berdampak pada kerusuhan massa seperti yang pernah dialami Indonesia di era menjelang bubarnya pemerintahan Soeharto.

10. Promosi yang dilakukan oleh perusahaan pesaing.

    Selama ini memang tergolong cukup minim promosi yang dilakukan oleh perusahaan *air charter* karena sistim yang diberlakukan adalah sistim tender. Namun dewasa ini sudah mulai banyak bermunculan perusahaan penerbangan baru maupun yang sudah lama eksis melakukan promosi terutama pada media khusus bagi insan penerbangan. Hal ini sedikit banyak menjadi ancaman tersendiri bagi perusahaan mengingat PT Aviastar Mandiri tidak melakukan rancangan promosi secara khusus lewat berbagai media yang ada.

4.3 Penilaian Kuantitatif Faktor Strategis Internal dan Eksternal Perusahaan

Penilaian secara kualitatif faktor strategis internal dan eksternal berguna untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing faktor terhadap posisi bersaing perusahaan. Untuk faktor strategis internal maka akan diketahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan untuk faktor

strategis eksternal berguna untuk mengetahui seberapa besar peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing faktor internal dan eksternal perusahaan maka faktor-faktor strategis yang ada terlebih dahulu diberi bobot dan nilai oleh perusahaan. Setelah dilakukan pembobotan dan penilaian oleh perusahaan kemudian dilkalikan dan akan didapatkan hasil yang dinamakan rata-rata tertimbang. Masing-masing faktor strategis internal dan eksternal yang sudah diketahui rata-rata tertimbangnya kemudian akan berguna untuk merumuskan kebijakan strategi bersaing perusahaan.

Pembobotan faktor strategis internal maupun eksternal untuk memudahkan perusahaan menggunakan konsep yang diterapkan oleh Fred R. David dengan melakukan pengisian bobot dengan ketentuan sebagai berikut:

Bobot	Keterangan
0,20	Sangat Kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	dibawah rata-rata

(Husein, 2001 :250)

Dalam pembobotan terhadap masing-masing kelompok faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal berjumlah total 1,0. Semakin penting faktor strategisnya maka akan semakin tinggi pembobotannya.

Sedangkan untuk pemberian rating atau nilai faktor strategis internal maupun eksternal menggunakan nilai 1 sampai dengan 4. Dengan ketentuan sebagai berikut :

Nilai	Keterangan
4	Major strength
3	Minor strength
2	Minor weakness
1	Major weakness

(Husein, 2001 :250)

4.3.1 Penilaian kuantitatif terhadap faktor strategis internal

Berikut ini adalah hasil dari penilaian dan pembobotan faktor strategis internal PT Aviastar Mandiri :

Tabel 4.3

Hasil pemberian bobot dan nilai oleh pihak manajemen terhadap faktor strategis internal perusahaan

NO	Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai Rata-rata
1	Reputasi dan citra perusahaan	0,18	3,77
2	Kualitas mutu layanan jasa	0,17	3,62
3	Kemampuan memahami kekuatan pesaing	0,13	3,69
4	Kemampuan pendistribusian pelayanan jasa	0,12	3,38
5	Kualitas SDM	0,10	3,00
6	Lokasi operasi	0,08	2,62
7	Harga jual layanan jasa	0,05	1,31
8	Variasi armada yang dimiliki	0,05	1,24
9	Variasi layanan jasa	0,05	1,00
10	Promosi	0,05	1,00
	Total	1,00	

Sumber data primer diolah, 2004

Penentuan faktor-faktor strategis internal yang termasuk dalam kekuatan atau kelemahan berdasarkan nilai tertimbang yang diperoleh. Apabila nilai rata-

rata berada diatas (>2,5) maka masuk dalam kategori kekuatan perusahaan, sedangkan apabila nilai rata-rata berada dibawah rata-rata (<2,5) maka termasuk dalam kategori kelemahan perusahaan.

Tabel 4.4

Faktor strategis internal yang merupakan kekuatan perusahaan berdasarkan pemberian bobot dan nilai oleh pihak manajemen perusahaan

NO	Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai Rata-rata
1	Reputasi dan citra perusahaan	0,18	3,77
2	Kualitas mutu layanan jasa yang diberikan perusahaan	0,17	3,62
3	Kemampuan memahami kekuatan pesaing	0,13	3,69
4	Kemampuan pendistribusian pelayanan jasa	0,12	3,38
5	Kualitas SDM yang dimiliki	0,10	3,00
6	Lokasi operasi	0,08	2,62

Sumber data primer diolah, 2004

Dari keterangan pembobotan dan penilaian diatas faktor strategis internal yang merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Reputasi dan citra perusahaan.

   PT Aviastar Mandiri pada saat ini sudah mempunyai reputasi dan citra perusahaan yang baik dimata konsumen pengguna layanan jasa *air charter*. Faktor ini juga dirasa cukup berpengaruh dalam perkembangan pada seluruh aspek perusahaan. Oleh karena itu faktor strategis internal ini memperoleh bobot rata-rata 0,18 dari pihak manajemen perusahaan. Sedangkan untuk rating yang tinggi yaitu 3,77 yang berarti faktor ini kuat.

2. Kualitas mutu layanan jasa.

   Kualitas mutu pelayanan jenis-jenis jasa yang ditawarkan oleh PT Aviastar Mandiri merupakan salah satu andalah yang dimiliki oleh perusahaan. Karena konsumen selama ini selalu mengungkapkan rasa puasnya terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan dengan wujud memperpanjang kontraknya. Untuk itu faktor strategis internal ini memperoleh bobot rata-rata 0,17 oleh pihak manajemen dan nilai sebesar 3,62 yang termasuk dalam kategori kuat.

3. Kemampuan memahami kekuatan pesaing

   Kemampuan PT Aviastar Mandiri untuk memahami kekuatan para pesaingnya yang terdiri dari perusahaan sejenis yang sudah lama eksis maupun yang baru saja bermunculan memang sudah tak diragukan lagi. Hal ini terbukti dengan mampunya bersaing tender dengan perusahaan sejenis seperti Merpati, Trigana, Pelita air service yang jelas lebih dahulu eksis. Maka pihak manajemen memberi bobot rata-rata 0,13 dan nilai sebesar 3,69 yang berarti merupakan faktor strategis yang berkategori kuat.

4. Kemampuan pendistribusian layanan jasa.

   PT Aviastar Mandiri selama ini tidak mempunyai kesulitan yang cukup berarti di dalam pendistribusian layanan beberapa jenis layanan jasanya. Hal ini ditunjukkan dengan habis dipesannya armada yang dimiliki perusahaan sehingga konsumen harus mengantri untuk menggunakan jasa

layanan dari perusahaan. Untuk itu faktor strategis pendistribusian layanan jasa ini diberi bobot rata-rata 0,12 dan nilai 3,38 yang berarti masih berkategori kuat.

5. Kualitas SDM.

   Kualitas SDM yang dimiliki oleh PT Aviastar Mandiri jelas terjamin kualitasnya mengingat crew perusahaan adalah crew yang cukup terlatih dan berpengalaman. Sedangkan untuk jajaran Top Management perusahaan juga di jabat oleh orang-orang yang sudah lama malang melintang dalam dunia bisnis *air charter*. Maka pihak perusahaan memberi bobot rata-rata 0,10 dan nilai 3,00 yang artinya berkategori kuat.

6. Lokasi Operasi.

   PT Aviastar Mandiri pada saat ini masih menentukan lokasi operasi yang terbatas masih di Indonesia dan Malaysia. Namun kebanyakan tender yang diperoleh berlokasi di daerah seputar Kalimantan, Sulawesi dan Irian Jaya. Oleh karena itu perusahaan baru memiliki 2 anak cabang yang terletak di Balikpapan, Kalimantan Timur dan Nabire, Irian Jaya. Pihak manajemen kemudian memberi bobot rata-rata 0,62 dan nilai sebesar 2,62 yang berarti termasuk dalam kategori kuat.

Tabel 4.5

Faktor strategis internal yang merupakan kelemahan perusahaan berdasarkan pemberian bobot dan nilai oleh pihak manajemen perusahaan

NO	Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai Rata-rata
1	Harga jual layanan jasa yang ditawarkan	0,05	1,31
2	Variasi armada yang dimiliki	0,05	1,24
3	Variasi layanan jasa	0,05	1,00
4	Promosi	0,05	1,00

Sumber data primer diolah, 2004

Dari keterangan pembobotan dan penilaian diatas faktor strategis internal yang merupakan kelemahan yang dimiliki perusahaan, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Harga jual layanan jasa yang ditawarkan.

   PT Aviastar mandiri menetapkan harga jual layanan jasa tergantung pada *operation cost* yang dikeluarkan untuk pengoperasian armada maupun peralatan. Selama ini penetapan harga yang dilakukan terkadang dibawah perusahaan pesaing namun ada juga yang sama atau diatas harga perusahaan pesaing. Untuk itu perusahaan memberi bobot rata-rata 0,05 dan nilai sebesar 1,31 yang berarti termasuk dalam kategori lemah.

2. Variasi armada

   Memang harus diakui bahwa variasi armada yang dimiliki untuk *air charter* PT Aviastar Mandiri masih sangat terbatas dan belum memenuhi semua permintaan konsumen.Untuk itu pihak manajemen memberikan

bobot rata-rata 0,05 dan nilai sebesar 1,24 yang termasuk dalam kategori lemah.

3. Variasi layanan jasa

   Variasi layanan jasa yang dimiliki oleh PT Aviastar Mandiri juga masih didominasi oleh persewaan pesawat. Untuk penyewaan *weather forecast* karena terbatasnya peralatan jadi sudah habis untuk disewa. Sedangkan untuk *HLO training* masih terus berjalan hingga kini. Untuk penambahan variasi layanan jasa yang masih berhubungan dengan bisnis penerbangan perusahaan merasa belum cukup mampu sehingga bobot rata-rata yang diberikan oleh pihak manajemen sebesar 0,05 dan nilai sebesar 1,00 yang artinya untuk kategori ini lemah.

4. Promosi

   PT Aviastar Mandiri nyaris tidak melakukan rancangan promosi secara khusus kepada publik konsumennya. Hal ini terjadi karena selama ini perusahaan masih mengandalkan kerjasama antar relasi saja. Oleh karena itu bobot rata-rata yang diberikan sebesar 0,05 dan nilai sebesar 1,00 dengan arti lemah.

4.3.2 Penilaian kuantitatif terhadap faktor strategis eksternal

Berikut ini adalah hasil dari penilaian dan pembobotan faktor strategis eksternal PT Aviastar Mandiri :

Tabel 4.6

Hasil pemberian bobot dan nilai oleh pihak manajemen terhadap faktor strategis eksternal perusahaan

NO	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai Rata-rata
1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan.	0,18	3,69
2	Loyalitas konsumen	0,18	3,69
3	Kemajuan tekhnologi penerbangan	0,15	3,31
4	Persaingan penetapan harga layanan jasa	0,15	3,38
5	Perijinan dari Dephub	0,07	3,38
6	Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun dalam bisnis *air charter*	0,06	2,46
7	Inflasi	0,05	1,46
8	Kenaikan harga BBM	0,05	1,24
9	Kondisi politik negara	0,05	1,31
10	Promosi perusahaan penerbangan lain yang bergerak dalam bisnis air charter	0,05	1,00
	Total	1,00	

Sumber data primer diolah, 2004

Penentuan faktor-faktor strategis eksternal yang termasuk dalam peluang atau ancaman berdasarkan nilai tertimbang yang diperoleh. Apabila nilai rata-rata berada diatas (>2,5) maka masuk dalam kategori peluang perusahaan, sedangkan apabila nilai rata-rata berada dibawah rata-rata (<2,5) maka termasuk dalam kategori ancaman perusahaan

Tabel 4.7

Faktor strategis eksternal yang merupakan peluang bagi perusahaan berdasarkan pemberian bobot dan nilai oleh pihak manajemen perusahaan

NO	Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai Rata-rata
1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan Peta persaingan.	0,18	3,69
2	Loyalitas konsumen	0,18	3,69
3	Kemajuan tekhnologi penerbangan	0,15	3,31
4	Persaingan penetapan harga layanan jasa	0,15	3,38
5	Perijinan dari Dephub	0,07	3,38

Sumber data primer diolah, 2004

Dari keterangan pembobotan dan penilaian diatas faktor strategis internal yang merupakan peluang bagi perusahaan, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu

   Dengan adanya perubahan pasar bisnis yang berkembang pesat dalam dunia penerbangan di Indonesia khususnya dalam bidang *air charter* merupakan suatu hal yang dianggap oleh PT Aviastar Mandiri sebagai peluang yang besar. Untuk itu pihak manajemen memberi bobot rata-rata sebesar 0,18 dan nilai sebesar 3,69 yang artinya berpeluang kuat.

2. Loyalitas konsumen.

   Loyalitas konsumen PT Aviastar Mandiri berperan sangat penting bagi perusahaan. Karena dengan loyalitas tinggi para konsumen pengguna layanan jasa maka akan terbentuk *demand* yang lebih lanjut dari konsumen dengan

wujud perpanjangan kontrak. Untuk itu pihak manajemen memberi bobot rata-rata 0,18 dan nilai sebesar 3,69 yang berarti berpeluang kuat.

3. Kemajuan teknologi penerbangan.

   Kemajuan dalam bidang tekhnologi memang memberikan andil cukup besar bagi bisnis dunia penerbangan dan ini juga dirasakan oleh PT Aviastar Mandiri dengan memberi bobot rata-rata 0,15 dan nilai sebesar 3,31 yang artinya berpeluang kuat.

4. Persaingan dalam penetapan harga.

   Persaingan dalam penetapan harga layanan jasa pada masing-masing perusahaan yang bergerak dalam bisnis air charter justru merupakan suatu peluang tersendiri bagi PT Aviastar Mandiri . Oleh karena itu pihak manajemen memberikan bobot rata-rata sebesar 0,15 dan nilai sebesar 3,38 yang berarti berpeluang kuat.

5. Perijinan DepHub.

   Ijin yang dikeluarkan oleh DepHub untuk operasional perusahaan-perusahaan penerbangan sangat berpengaruh bagi perkembangan PT Aviastar Mandiri untuk semakin bersaing. Oleh karena itu perusahaan memberi bobot rata-rata sebesar 0,07 dan nilai sebesar 3,38 yang artinya membuat peluang kuat bagi perusahaan.

Tabel 4.8

Faktor strategis internal yang merupakan ancaman bagi perusahaan berdasarkan pemberian bobot dan nilai oleh pihak manajemen perusahaan

NO	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai Rata-rata
1	Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun dlm bisnis air charter	0,06	2,46
2	Inflasi	0,05	1,46
3	Kenaikan Harga BBM	0,05	1,24
4	Kondisi politik negara	0,05	1,31
5	Promosi perusahaan penerbangan lain yang bergerak dalam bisnis air charter	0,05	1,00

Sumber data primer diolah, 2004

Dari keterangan pembobotan dan penilaian diatas faktor strategis internal yang merupakan ancaman bagi perusahaan, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun dalam bisnis *air charter*

   Memang harus diakui maraknya dunia penerbangan saat ini juga merambat pada bisnis *air charter*. Oleh karena itu pihak manajemem memberi bobot rata-rata 0,06 dan nilai sebesar 2,46 yang artinya sedang-sedang saja namun cukup mengancam bagi perusahaan.

2. Inflasi

   Faktor strategis eksternal inflasi ini merupakan sebuah ancaman yang cukup serius bagi PT Aviastar Mandiri karena akan memperngaruhi seluruh aspek perusahaan teruatama pada *cost operational* layanan jasa. Untuk itu pihak manajemen memberikan bobot rata-rata sebesar 0,05 dan nilai sebesar 1,46

yang artinya termasuk dalam kategori lemah dimana semakin lemah akan semakin mengancam bagi perusahaan.

3. Kenaikan harga BBM

   Kenaikan harga BBM merupakan ancaman yang cukup berpengaruh bagi perusahan. Karena dengan kenaikan BBM juga akan mempengarui harga layanan jasa *air chater*. Untuk itu perusahaan memberi bobot rata-rata 0,05 dan nilai sebesar 1,24 yang berkategori lemah dan mengancam perusahaan.

4. Kondisi politik negara

   Kondisi kancah politik negara Indonesia sering mengalami kenaikan dan penurunan sehingga sering juga tidak stabil. Hal ini menjadi pengaruh tersendiri bagi PT Aviastar Mandiri. Pihiak manajemen kemudian memberi rata-rata bobot 0,05 dan nilai sebesar 1,31 yang artinya lemah dan mengancam perusahaan.

5. Promosi yang dilakukan perusahaan lain.

   Ada beberapa perusahaan *air charter* yang berpromosi mengenalkan produknya kepada konsumen layanan jasa *air chrater*. Sedangkan yang dialami oleh PT Aviastar mandiri tidak melakukan promosi secara khusus. Oleh karena itu pihak manajemen memberi bobot rata-rata 0,05 dan nilai sebesar 1,00 yang berkategori lemah dan artinya mengancam.

4.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu analisa menggunakan matriks yang dipakai untuk menyusun faktor strategis perusahaan.

Pengelompokan dibagi menjadi dua indikator eksternal dan internal. Dari faktor strategis internal akan diperoleh kekuatan */strengths* (S), dan kelemahan/*weaknesses* (W). Sedangkan untuk faktor strategis eksternal akan diperoleh peluang/*opportunies* (O) dan ancaman/*threaths* (T). Setelah menentukan nilai tertimbang faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan, langkah berikutnya adalah menentukan posisi persaingan dan pertumbuhan perusahaan. Penentuan posisi persaingan dan pertumbuhan pasar akan dilakukan dengan menggabungkan nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan angka pada diagram SWOT.

Kriteria analisis situasi adalah sebagai berikut :

Untuk penilaian faktor internal apabila nilai rata-rata tertimbang berada diatas (>2,5) maka masuk dalam kategori faktor kekuatan internal , sedangkan apabila nilai rata-rata berada dibawah rata-rata (<2,5) maka termasuk dalam kategori faktor kelemahan internal.

Apabila nilai rata-rata tertimbang berada diatas (>2,5) maka masuk dalam kategori faktor eksternal peluang , sedangkan apabila nilai rata-rata berada dibawah rata-rata (<2,5) maka termasuk dalam kategori factor internal ancaman.

Tabel 4.9

Nilai tertimbang faktor strategis internal PT Aviastar mandiri

NO	Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai Rata-rata	Nilai Tertimbang
1	Reputasi dan citra perusahaan	0,18	3,77	0,70
2	Kualitas mutu layanan jasa yang diberikan perusahaan	0,17	3,62	0,63
3	Kemampuan memahami kekuatan pesaing	0,13	3,69	0,48
4	Kemampuan pendistribusian pelayanan jasa	0,12	3,38	0,42
5	Kualitas SDM yang dimiliki	0,01	3,00	0,30
6	Lokasi operasi	0,08	2,62	0,20
7	Harga jual layanan jasa yang ditawarkan	0,05	1,31	0,07
8	Variasi armada yang dimiliki	0,05	1,24	0,07
9	Variasi layanan jasa	0,05	1,00	0,05
10	Promosi	0,05	1,00	0,05
	Total	1		2,97

Sumber data primer diolah, 2004

Tabel 4.10

Nilai tertimbang faktor strategis eksternal PT Aviastar mandiri

NO	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimb -ang
1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan Peta lokasi.	0,18	3,69	0,68
2	Loyalitas konsumen	0,18	3,69	0,68
3	Kemajuan tekhnologi penerbangan	0,15	3,31	0,50
4	Persaingan penetapan harga layanan jasa	0,15	3,38	0,51
5	Perijinan dari Dephub	0,07	3,38	0,23
6	Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun dalam bisnis air charter	0,06	2,46	0,15
7	Inflasi	0,05	1,46	0,07
8	Kenaikan harga BBM	0,05	1,24	0,06
9	Kondisi politik negara	0,05	1,31	0,07
10	Promosi perusahaan penerbangan lain yang bergerak dalam bisnis air charter	0,05	1,00	0,05
	Total	1		3,00

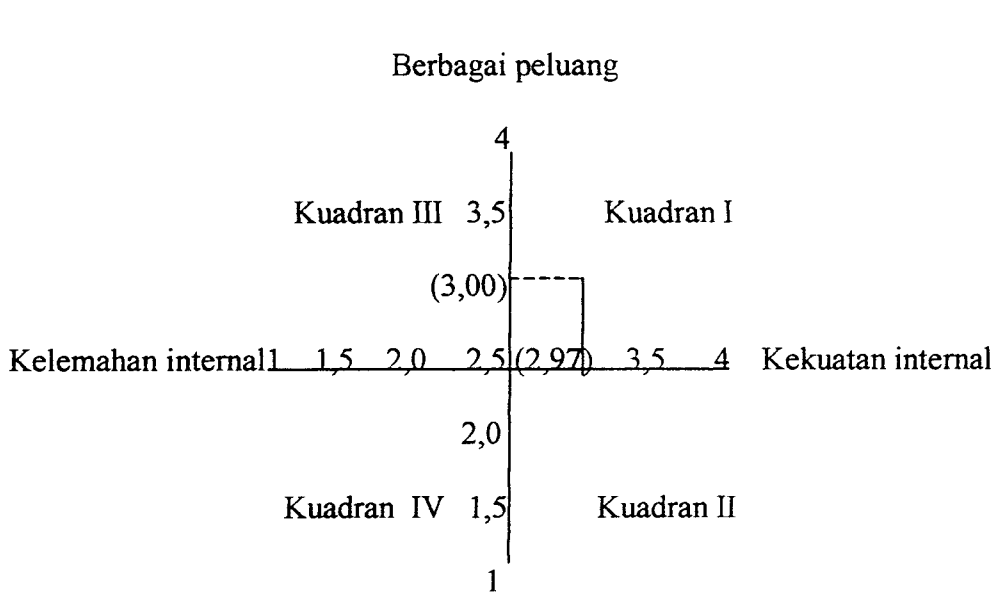
Sumber data primer diolah, 2004

Dengan menggunakan nilai tertimbang yang diperoleh pada faktor-faktor strategis internal maupun eksternal perusahaan maka dapat diketahui situasi dan posisi perusahaan menggunakan diagram SWOT.

Nilai tertimbang yang diperoleh menurut perusahaan untuk faktor strategis internal sebesar 2,97 sedangkan untuk faktor strategis eksternal mendapat nilai 3,00.

4.4.1 Analisis situasi dan posisi perusahaan menggunakan diagram SWOT :

Gambar 4.1



Letak situasi dan posisi perusahaan pada kuadran I menggambarkan bahwa perusahaan berada pada situasi yang sangat menuntungkan perusahaan karena memiliki peluang dan kekuatan yang optimal sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan pada posisi kuadran I adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*) :

Kelompok Strategi pertumbuhan (*growth*)

Strategi ini memiliki dua strategi utama yang pada tiap strateginya masing-masing teridiri dari dua macam.

1. Strategi pertumbuhan konsentrasi

   Merupakan strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis. Strategi ini memiliki dua cara, yaitu:

   - Horizontal

     Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan sehingga skala ekonomi menjadi besar. Dari sisi eskternal perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama

   - Vertikal

     Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward integration*) atau distributor (*forward integration*). Dengan kata lain terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan.

2. Strategi pertumbuhan diversifikasi

Strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambah produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Strategi ini memiliki dua cara, yaitu:

- Terpusat

  Melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk atau jasa yang sudah ada.

- Konglomerasi

  Melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.

4.4.2 Matriks SWOT

Matriks SWOT menggambarkan kemungkinan adanya peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dengan kondisi eksternalnya. Selanjutnya perusahaan akan menyesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Gambar 4.2

Alternatif Strategi yang bisa dijalankan perusahaan menurut matriks SWOT

IFAS → EFAS ↓	**STRENGTHS (S)** 1.Reputasi dan citra perusahaan. 2.Kualitas pelayanan. 3.Kemampuan memahami kekuatan pesaing. 4. Pendistribusian jasa. 5. Kualitas SDM. 6. Lokasi Operasi.	**WEAKNESSES (W)** 1. Harga jual layanan jasa yang ditawarkan. 2. Variasi armada yang dimiliki. 3. Variasi layanan jasa. 4. Promosi
OPPORTUNITIES (O) a.Perubahan pasar bisnis. b.Loyalitas konsumen. c.Kemajuan tehnologi penerbangan. d.Persaingan penetapan harga. e.Perijinan Dephub. f. Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun ke bisnis *air charter.*	**STRATEGI S-O** • Memperluas jaringan kerjasama dengan perusahaan yang potensial sebagai pengguna layanan jasa *air charter.* • Menjaga kualitas layanan jasa perusahaan dan meningkatkannya menjadi lebih baik.	**STRATEGI W-O** • Menambah armada yang potensial dan di inginkan oleh konsumen. • Memanambah variasi layanan jasa dengan memanfaatkan kemajuan tehnologi. • Selalu meng-*update* perkembangan mengenai perkembangan dunia penerbangan khususnya di Indonesia lewat informasi dari Dephub.
TREATHS (T) a. Inflasi b. Kenaikan harga BBM c. Kondisi politik negara. d. Promosi yang dilakukan oleh perusahaan pesaing.	**STRATEGI S-T** • Meningkatkan kemampuan mendistribusikan jasa. • Menambah lokasi operasi. • Meminimalkan biaya operasional untuk menyiasati kenaikan harga BBM.	**STRATEGI W-T** • Mengusahakan promosi lewat media insan penerbangan. • Mengusahakan kenaikan harga layanan jasa tetap sepadan dengan perusahaan pesaing.

Berdasarkan matriks SWOT diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh PT Aviastar Mandiri sebagai berikut :

Strategi S-O

Strategi S-O di maksudkan agar perusahaan menjalankan strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengoptimalkan peluang yang ada.

- Memperluas jaringan kerjasama dengan perusahaan yang potensial sebagai pengguna layanan jasa *air charter*.
- Menjaga kualitas layanan jasa perusahaan dan meningkatkannya menjadi lebih baik.

Strategi W-O

Strategi W-O dijalankan dengan meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang.

- Menambah armada yang potensial dan di inginkan oleh konsumen.
- Memanambah variasi layanan jasa dengan memanfaatkan kemajuan tehnologi.
- Selalu mengupdate perkembangan mengenai perkembangan dunia penerbangan khususnya di Indonesia lewat informasi dari Dephub.

Strategi S-T

Strategi S-T dicipiptakan untuk mengoptimalkan kekuatan guna menghadapai ancaman-ancaman yang ada.

- Meningkatkan kemampuan mendistribusikan jasa.
- Menambah lokasi operasi.
- Meminimalkan biaya operasional untuk menyiasati kenaikan harga BBM.

Strategi W-T

Strategi ini ciciptakan sebagai upaya untuk meminimalkan kelemahan yang ada pada perusahaan untuk mengantisipasi menghadapi ancaman-ancaman yang ada.

- Mengusahakan promosi lewat media insan penerbangan.
- Mengusahakan kenaikan harga layanan jasa tetap sepadan dengan perusahaan pesaing.

4.5 Formulasi Strategi

Setelah penentuan analisis situasi perusahaan diketahui maka langkah lebih lanjut adalah melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan PT Aviastar Mandiri agar tetap dapat bersaing dan bertahan dalam pasar bisnis *air charter*.

Dengan menggunakan analisis diagram SWOT maka perusahaan diketahui berada pada posisi kuadran I yang berarti perusahaan berada pada posisi *excellent* atau menguntungkan. Pada posisi ini mengartikan bahwa perusahaan berada pada situasi persaingan yang kuat dengan diperoleh dari total jumlah variabel internal 2,97 dan jumlah total variabel eksternal 3,00 menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan baik dilihat dari kekuatan bisnis yang ada.

Formulasi strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis situasi menggunakan diagram SWOT maka diperoleh posisi strategi pada kuadran I. Pada kuadran ini yang dapat dilakukan oleh

PT Aviastar Mandiri adalah melakukan pemilihan strategi yang tepat untuk tetap mempertahankan posisinya karena sudah berada pada posisi bisnis menguntungkan atau *excellent*.

Diketahui bahwa terdapat dua alternatif strategi yang dapat dipilih, yaitu strategi perumbuhan horizontal dan strategi diversifikasi konglomerasi.

Berdasarkan kondisi perusahaan maka PT Aviastar Mandiri dapat memilih strategi pertumbuhan horizontal, mengingat kemampuannya dalam menembus pasar sebagai pemain yang masih tergolong baru dalam kancah bisni *air charter* sudah cukup bagus.

Beberapa strategi yang dapat dilakukan pada strategi pertumbuhan konsentrasi adalah sebagai berikut :

a) Pada kelompok horizontal dari sisi internal perusahaan dapat melakukan perluasan pendistribusian produk jasa dengan memperluas lokasi operasi secara merata di seluruh Indonesia. Hal ini bertujuan untuk lebih memperkenalkan produk jasa perusahaan kepada perusahaan multinasional yang berkawasan di daerah selain pulau Kalimantan, Sulawesi dan Irian Jaya.

b) Pada kelompok horizontal dari sisi eksternal perusahaan dengan semakin banyaknya perusahaan yang terjun ke dalam bisnis *air charter* maka perusahaan dapat memanfaarkannya dengan melakukan kerjasama saling menyewakan armada dengan sesama perusahaan *air charter* dan perusahaan-perusahaan pengguna jasa agar tetap terjaga

serta lebih luas lagi hubungan kerjasamanya untuk meningkatkan pemasaran produk.

Strategi yang dapat dilakukan dalam strategi pertumbuhan diversifikasi :

Perusahaan dapat menggunakan strategi diversifikasi terpusat dengan melakukan penambahan jenis serta jumlah armada dan peralatan-peralatan *weather forecast* dengan menyewa atau membeli sebagai sarana untuk memproduksi berbagai layanan jasa.

Kemudian berdasarkan analisis SWOT diketahui bahwa ketentuan S (*strength*) bernilai diatas rata-rata yaitu >2,5 dan W (*weakness*) dibawah rata-rata 2,5 sedangkan O (*opportunity*) nilainya diatas 2,5 dan T (*threat*) dibawah 2,5. Perusahaan memiliki nilai rata-rata strategis internal 2,97 dan nilai rata-rata strategis eksternal 3,00 Maka strategi yang tepat menurut analisis posisi berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki adalah menggunakan strategi S-O.

Beberapa Strategi yang dapat diterapkan pada pemilihan strategi S-O adalah memperluas jaringan kerjasama dengan perusahaan yang potensial sebagai pengguna layanan jasa *air charter* dan menjaga kualitas layanan jasa perusahaan dan meningkatkannya menjadi lebih baik.

Gambar 4.3

Posisi strategi yang perusahaan dalam matriks SWOT :

IFAS → EFAS ↓ ———	**STRENGTHS (S)** 1.Reputasi dan citra perusahaan. 2.Kualitas pelayanan. 3.Kemampuan memahami kekuatan pesaing. 4. Pendistribusian jasa. 5. Kualitas SDM. 6. Lokasi Operasi.	**WEAKNESSES (W)** 1. Harga jual layanan jasa yang ditawarkan. 2. Variasi armada yang dimiliki. 3. Variasi layanan jasa. 4. Promosi
OPPORTUNITIES (O) a.Perubahan pasar bisnis. b.Loyalitas konsumen. c.Kemajuan tehnologi penerbangan. d.Persaingan penetapan harga. e.Perijinan Dephub. f. Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun ke bisnis *air charter.*	**STRATEGI S-O** • Memperluas jaringan kerjasama dengan perusahaan yang potensial sebagai pengguna layanan jasa *air charter.* • Menjaga kualitas layanan jasa perusahaan dan meningkatkannya menjadi lebih baik.	**STRATEGI W-O** • Menambah armada yang potensial dan diinginkan oleh konsumen. • Menambah variasi layanan jasa dengan memanfaatkan kemajuan tehnologi. • Selalu mengupdate perkembangan mengenai perkembangan dunia penerbangan khususnya di Indonesia lewat informasi dari Dephub.
TREATHS (T) a. Inflasi b. Kenaikan harga BBM c. Kondisi politik negara. d. Promosi yang dilakukan oleh perusahaan pesaing.	**STRATEGI S-T** • Meningkatkan kemampuan mendistribusikan jasa. • Menambah lokasi operasi. • Meminimalkan biaya operasional untuk menyiasati kenaikan harga BBM.	**STRATEGI W-T** • Mengusahakan promosi lewat media insan penerbangan. • Mengusahakan kenaikan harga layanan jasa tetap sepadan dengan perusahaan pesaing.

= Menunjukkan posisi strategi perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dari gambaran yang diperoleh maka diketahui posisi persaingan dan pertumbuhan pasar bisnis perusahaan yang kemudian dapat merumuskan formulasi strategi bagi perusahaan. Kesimpulan yang dapat diambil adalah :

1. Konsumen pengguna layanan jasa air charter sebagian besar adalah merupakan perusahaan multinasional. Pada sebagian pengguna layanan jasa terdapat beberapa perusahaan yang sama-sama bergerak pada bisnis *air charter* menggunakan jasa layanan PT Aviastar Mandiri. Hal ini berarti perusahaan dengan jangka waktu berdiri yang dapat dikatakan masih baru sudah diakui dalam kancah dunia bisnis air charter khususnya di Indonesia dan Internasional pada umumnya.
2. Analisis situasi bisnis perusahaan saat ini dilihat dari diagram SWOT berada pada kuadran I, yang berarti perusahaan berada pada posisi situasi yang menguntungkan. Dengan posisi perusahaan terletak pada kuadran I maka alternatif strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah strategi yang menudukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

3. Dari analisis yang menggunakan matriks SWOT dapat diketahui bahwa PT Aviastar Mandiri berada pada saat ini penerapan strateginya berada pada posisi S-O karena nilai rata-rata penelitian menunjukkan diatas 2,5.

Maka alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan adalah :

- Memperluas jaringan kerjasama dengan perusahaan lain yang potensial sebagai pengguna jasa layanan air charter.
- Menjaga kualitas layanan jasa perusahaan dan meningkatkannya menjadi lebih baik.

5.2 SARAN

Berdasar analisis data dan kesimpulan maka saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menerapkan formulasi strategi bersaing , yaitu :

1. Melakukan pembenahan pada faktor-faktor strategi internal perusahaan, dengan memaksimalkan kekuatan dengan memperbaiki kelemahan yang ada. Antara lain dengan cara :
    - Mempertahankan dan memperbaiki faktor-faktor strategis internal yang merupakan kekuatan perusahaan.
    - Memperbaiki faktor-faktor strategis yang menjadi kelemahan perusahaan mempunyai kelemahan seminimal mungkin.
2. Melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor strategi eksternal dengan memanfaatkan peluang yang ada.

   Antara lain dengan cara :

- Lebih jeli dalam membaca peluang yang ada dan dengan mengoptimalkan kinerja perusahaan untuk memanfaatkan peluang serta mencari peluang-peluang yang mungkin akan ada lagi.
- Mewaspadai dan menghadapi ancaman dengan mempertahankan perusahaan dengan peluang yang ada terutama dalam menghadapi para pesaing yang bergerak dalam bisnis penerbangan *air charter*.

3. Posisi bisnis PT Aviastar Mandiri berada pada kuadran I maka pilihan strategi yang dapat dilakukan meliputi 3 hal :
   - Strategi ini dapat dilakukan dengan mengembangkan operasional perusahaan yang selama ini masih terbatas dengan membuka lagi anak cabang di daerah-daerah di Indonesia yang dekat dengan perusahaan-perusahaan yang potensial sebagai pengguna jasa *air charter*.
   - Strategi ini daat dilakukan dengan cara memperluas hubungan kerjasama dengan pihak sesama perusahaan *air charter* dan perusahaan pengguna jasa. Hal ini bertujuan agar order layanan jasa yang tidak bisa terpenuhi oleh perusahaan lain dapat diambil oleh perusahaan.
   - Strategi ini dapat dilakukan dengan menambah variasi armada dengan membeli armada baru maka secara otomatis akan membuat produk layanan jasa yang dipunyai perusahaan bervariasi dan berkembang.

4. Melakukan kegiatan pemasaran dengan melakukan promosi agar perusahaan lebih dikenal dimata publik sehingga jika suatu saat perusahaan melakukan pengembangan produk yang lebih luas masyarakat sudah mengenal perusahaan terlebih dahulu.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim (2003). " *Bisnis Penerbangan Carter Berpotensi Besar dan Menggiurkan*" Sinarharapan , Promarketing, 29 April 2003.

Basu Swasta DH dan Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*,Cetakan Pertama, Edisi Kedua, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1990.

Freddy Rangkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan ke 19, Juli 2002, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Husein Umar (2001), *Metodologi untuk skripsi dan tesis bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Husein Umar (2001), *Riset Strategi Perusahaan*, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Lawrence R Jauch & F. William Glueck, *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*, edisi ketiga, 1997, PT Gelora Aksara pratama, Jakarta.

Made Susilawati (2000). Formulasi Srategi pada PT Garuda Indonesia. Tesis Magister Manajemen, (Tidak dipublikasikan), Yogyakarta: Program Pascasarjana UGM.

Michael E. Porter, Agus Maulana , *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Cetakan ke 2 tahun 1989, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Cetakan ke 2 tahun 1993, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Pearce, Robinson, (terj) (1997) *Manajemen Strategik, Formulasi , Implementasi dan Pengendalian* Jilid satu , Binarupa Aksara, Jakarta

Phillip Kotler , *Manajemen Pemasaran*, 1997, PT. Prenhallindo, Jakarta

Phillip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Edisi milenium, Cetakan pertama tahun 2000, PT. Prenhallindo, Jakarta.

Rambat Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Jasa : Teori dan Praktik*, Edisi Pertama tahun 2001, Salemba Empat, Jakarta

Soeratno dan Lincolin, Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis . UPP AMP YKPN, 1993.

Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus,* Edisi ke tiga, Juli 2002 UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

T.Hani Handoko, (2000), *Organisasi Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.

Thomas C. Kinnear dan James R Taylor, *Riset Pemasaran*, Edisi ketiga, Jilid I Penerbit Erlangga, 1992.

Kepada

YTH : Bapak Pimpinan

Perusahaan PT Aviastar Mandiri

Dalam rangka penyususnan skripsi yang merupakan persyaratan untuk mencapai gelar sarjana strata-1, penyusun memerlukan beberapa informasi dari anda yang sangat berarti untuk penyusunan skripsi .

Untuk itu kami memohon kepada anda agar dapat memberikan informasi yang diperlukan berupa pertanyaan-pertanyaan mengenai perusahaan ini. Adapun judul skripsi yang diambil adalah :

" FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA PT.AVIASTAR MANDIRI DALAM MENEMBUS PASAR BISNIS *AIR CHARTER* "

Informasi yang akan anda berikan tidak akan digunakan untuk hal lain kecuali hanya untuk kepentingan pengambilan data bagi penyusun skripsi.

Terima kasih atas waktu dan kesediaan anda.

Hormat Kami :

Karelina Dewi Sugeng

NO MHS : 00311394

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

JOGJAKARTA

Petunjuk Mengerjakan kuesioner

Berikut ini terdapat sejumlah pertanyaan , untuk menilai usaha bisnis *Air Charter*. Bacalah dengan seksama, kemudian pilih satu jawaban yang paling sesuai menurut anda dengan tanda (X) pada tempat yang disediakan.

Semua jawaban yang disediakan adalah benar, karena itu pilihlah salah satu jawaban dan jangan sampai ada nomor yang terlewatkan.

Alternatif jawaban yang disediakan :

SB : Sangat Baik

B : Baik

TB : Tidak Baik

STB : Sangat Tidak Baik

Selamat Mengerjakan

Pertanyaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan bersaing yang merupakan variabel internal pada PT Aviastar Mandiri

Keterangan Jawaban :

4 SB	: sangat baik	= Major Strength	= Sangat kuat
3 B	: baik	= Minor Strenth	= Kuat
2 KB	: Kurang baik	= Minor Weakness	= Lemah
1 TB	: Tidak baik	= Major Weakness	= Sangat lemah

No	*Pertanyaan*	*SB 4*	*B 3*	*KB 2*	*TB 1*
1.	Bagaimana pengaruhnya terhadap kekuatan bersaing bisnis anda dengan kebijakan harga layanan jasa yang telah ditetapkan oleh perusahaan?				
2.	Bagaimana pengaruhnya terhadap kekuatan bersaing bisnis anda dengan Kualitas SDM perusahaan terhadap operasional jasa layanan yang diberikan oleh perusahaan?				
3.	Bagaimana pengaruhnya terhadap kekuatan bersaing bisnis anda mengenai pendistribusian jasa layanan kepada konsumen ?				
4.	Bagaimana pengaruh lokasi operasi perusahaan terhadap kekuatan bersaing perusahaan?				
5.	Bagaimana pengaruhnya terhadap kekuatan bersaing bisnis anda dengan kualitas dan mutu layanan jasa yang dibrikan oleh perusahaan?				
6.	Bagaimana pengaruhnya terhadap kekuatan bersaing bisnis dengan kemampuan perusahaan untuk memahami kekuatan pesaing?				
7.	Bagaimana pengaruhnya terhadap kekuatan bersaing bisnis anda dengan variasi layanan jasa yang diberikan oleh perusahaan ?				
8.	Bagaimana pengaruhnya terhadap kekuatan bersaing bisnis anda dengan Citra perusahaan yang sudah tertanam di benak konsumen ?				
9.	Bagaimana pengaruh variasi armada yang dimiliki perusahaan dalam pengaruhnya terhadap kekuatan bersaing perusahaan?				
10	Bagaimana pengaruh promosi yang dilakukan oleh terhadap bisnis perusahaan?				

Pertanyaan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang merupakan variabel eksternal pada PT Aviastar Mandiri

Keterangan Jawaban :

4 SB	: sangat baik	= Major strength	= Sangat Berpeluang
3 B	: baik	= Minor strength	= Berpeluang
2 KB	: Kurang baik	= Minor weakness	= Mengancam
1 TB	: Tidak baik	= major weakness	= Sangat mengancam

No	*Pertanyaan*	*SB 4*	*B 3*	*KB 2*	*TB 1*
1.	Bagamana pengaruh terhadap bisnis anda dengan perubahan pasar bisnis yag dari waktu ke waktu terus berunbah ?				
2.	Bagaimana pengaruh terhadap bisnis anda dengan kemajuan tehnologi yang semakin memicu perusahaan-perusahaan penerbangan untuk membeli armada baru yang lebih canggih dan mempunyai kapasitas serta kemampuan armada yang lebih baik?				
3.	Bagaimana pengaruh Loyalitas konsumen perusahaan pengguna jasa air carter yang dapat menentukan perpanjangan kontrak pemakaian produk jasa dalam bisnis anda?				
4.	Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis anda dengan peraturan yang diterapkan oleh Departemen perhubungan dalam membuat peraturan perijinan operasional penerbangan?				
5.	Bagaimana pengaruhnya terhadap pertumbuhan pasar bisnis anda dalam penetapan harga produk jasa yang bersaing dengan perusahaan lain?				
6.	Bagaimana pengaruhnya terhadap pertumbuhan pasar bisnis anda dengan semakin banyaknya perusahaan penerbangan yang membuka bisnis *air charter* ?				
7.	Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis anda dengan naiknya harga BBM ?				
8	Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis anda dengan adanya Inflasi yang ditandai dengan melemahnya nilai tukar mata uang dan meningkatnya harga-harga barang dan jasa?				

No	*Pertanyaan*	*SB 4*	*B 3*	*KB 2*	*TB 1*
9	Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis anda dengan kondisi politik yang tak menentu ?				
10	Bagaimana pengaruhnya pada bisnis anda dengan makin banyaknya perusahaan *air charter* yang berpromosi di media massa?				

Petunjuk mengerjakan pengisian bobot

Berikut adalah tabel penilaian faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Anda diminta untuk menentukan bobot masing-masing faktor-faktor dengan ketentuan :

Bobot	Keterangan
0,20	Sangat Kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	dibawah rata-rata

sehingga nantinya pada faktor internal berjumlah 1,00 dan faktor eksternal juga berjumlah total 1,00.

Selamat Mengerjakan

Hasil pemberian bobot dan nilai oleh pihak manajemen perusahaan terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal

Pihak manajemen yang menjadi koresponden adalah para decission maker perusahaan:

1. *President Director*
2. *Commercial Director*
3. *Safety Director*
4. *Operations Director*
5. *Maintenance Director*
6. *Operations Manager*
7. *Finance Manager*
8. *Training Manager*
9. *Treasury Manager*
10. *Company Representative*
11. *Branch Manager*
12. *Quality Asurance Manager*
13. *Maintenance Manager*

Nilai Untuk Faktor Strategis Internal Berdasarkan Pihak Manajemen Perusahaan

NO	Faktor Strategis Internal	RESPONDEN													Jumlah	Nilai Rata-rata
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Reputasi dan citra perusahaan	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	49	3,77
2	Kualitas mutu layanan jasa yang diberikan perusahaan	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	47	3,62
3	Kemampuan memahami kekuatan pesaing	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	48	3,69
4	Kemampuan pendistribusian pelayanan jasa	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	44	3,38
5	Kualitas SDM yang dimiliki	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3,00
6	Lokasi operasi	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	34	2,62
7	Harga jual layanan jasa yang ditawarkan	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	17	1,31
8	Variasi armada yang dimiliki	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	16	1,23
9	Variasi layanan jasa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1,00
10	Promosi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1,00

Nilai faktor strategis eksternal berdasarkan pihak manajemen perusahaan

NO	Faktor Strategis Eksternal	RESPONDEN													Jumlah	Nilai Rata-rata
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan Peta persaingan	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	48	3.69
2	Loyalitas konsumen	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	48	3.69
3	Kemajuan tekhnologi penerbangan	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	43	3.31
4	Persaingan penetapan harga layanan jasa	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	44	3.38
5	Perijinan dari Dephub	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	44	3.38
6	Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun dlm bisnis *air charter*	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	32	2.46
7	Inflasi	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	19	1.46
8	Kenaikan Harga BBM	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	16	1.24
9	Kondisi politik negara yang tidak stabil	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	17	1.31
10	Promosi perusahaan penerbangan lain yang bergerak dlm bisnis *air charter*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	1.00

Pembobotan Faktor Strategis Internal Berdasarkan Pihak Manajemen Perusahaan

NO	Faktor Strategis Internal	RESPONDEN													Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Reputasi dan citra perusahaan	0,20	0,20	0,20	0,15	0,20	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15	0,20	2,40	0,18
2	Kualitas mutu layanan jasa yang diberikan perusahaan	0,15	0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15	0,20	2,25	0,17
3	Kemampuan memahami kekuatan pesaing	0,15	0,15	0,10	0,10	0,15	0,15	0,15	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10	1,75	0,13
4	Kemampuan pendistribusian pelayanan jasa	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,15	0,15	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	1,60	0,12
5	Kualitas SDM yang dimiliki	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,15	0,10	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	1,30	0,10
6	Lokasi operasi	0,10	0,05	0,10	0,10	0,05	0,10	0,05	0,10	0,05	0,05	0,05	0,10	0,10	1,00	0,08
7	Harga jual layanan jasa yang ditawarkan	0,05	0,05	0,05	0,10	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,70	0,05
8	Variasi armada yang dimiliki	0,05	0,05	0,05	0,10	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,70	0,05
9	Variasi layanan jasa	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,65	0,05
10	Promosi	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,65	0,05
TOTAL		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

Pembobotan faktor strategis eksternal berdasarkan pihak manajemen perusahaan

NO	Faktor Strategis Eksternal	RESPONDEN													Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan Peta persaingan	0,20	0,20	0,15	0,20	0,15	0,20	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15	0,20	2,40	0,18
2	Loyalitas konsumen	0,20	0,15	0,20	0,15	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	2,40	0,18
3	Kemajuan tekhnologi penerbangan	0,15	0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10	2,00	0,15
4	Persaingan penetapan harga layanan jasa	0,15	0,10	0,15	0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,10	1,95	0,15
5	Perijinan dari Dephub	0,05	0,10	0,05	0,10	0,05	0,05	0,10	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,10	0,85	0,07
6	Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun dlm bisnis *air charter*	0,05	0,10	0,05	0,05	0,05	0,05	0,10	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,10	0,80	0,06
7	Inflasi	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,65	0,05
8	Kenaikan Harga BBM	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,65	0,05
9	Kondisi politik negara yang tidak stabil	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,65	0,05
10	Promosi perusahaan penerbangan lain yang bergerak dlm bisnis *air charter*	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,65	0,05
TOTAL		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

Hasil olahan data faktor strategis internal

NO	Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Reputasi dan citra perusahaan	0,18	3,77	0,70
2	Kualitas mutu layanan jasa yang diberikan perusahaan	0,17	3,62	0,63
3	Kemampuan memahami kekuatan pesaing	0,13	3,69	0,48
4	Kemampuan pendistribusian pelayanan jasa	0,12	3,38	0,42
5	Kualitas SDM yang dimiliki	0,10	3,00	0,30
6	Lokasi operasi	0,08	2,62	0,20
7	Harga jual layanan jasa yang ditawarkan	0,05	1,31	0,07
8	Variasi armada yang dimiliki	0,05	1,24	0,07
9	Variasi layanan jasa	0,05	1,00	0,05
10	Promosi	0,05	1,00	0,05
	Total	1		2,97

Hasil olahan data faktor strategis eksternal

NO	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan Peta persaingan	0,18	3,69	0,68
2	Loyalitas konsumen	0,18	3,69	0,68
3	Kemajuan teknologi penerbangan	0,15	3,31	0,50
4	Persaingan penetapan harga layanan jasa	0,15	3,38	0,51
5	Perijinan dari Dephub	0,07	3,38	0,23
6	Makin banyaknya perusahaan penerbangan yang terjun dalam bisnis air charter	0,06	2,46	0,15
7	Inflasi	0,05	1,46	0,07
8	Kenaikan harga BBM	0,05	1,24	0,06
9	Kondisi politik negara	0,05	1,31	0,07
10	Promosi perusahaan penerbangan lain yang bergerak dalam bisnis air charter	0,05	1,00	0,05
	Total	1		3,00