

### **BAB III**

## **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Sejarah singkat berdirinya PO. Dedy Jaya**

Perusahaan Dedy Jaya ada beberapa divisi, antara lain: Divisi Supermarket, Divisi produksi es, Divisi Perdagangan material, Divisi Properti dan Divisi Perusahaan Otobus. Dalam hal ini yang akan di bahas adalah Divisi Otobus (PO) angkutan yang merupakan bagian dari PT Dedy Jaya. PO. Dedy Jaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa angkutan darat.

Perusahaan Otobus Dedy Jaya di didirikan oleh Bapak Dr. Muhadi Setya Budi pada tahun 1988 yang beralamatkan di Jl. Raya Cimohong Bulakamba Kabupaten Brebes. Dalam perjalanannya PO. Dedy Jaya mampu berkembang pesat dan bagian tidak terpisahkan bagi jasa angkutan darat di Pulau Jawa terutama pada jalur pantura.

Pada awal mula berdirinya, pendiri perusahaan membeli 8 armada bus dari dengan nama PO. Mandala Sari pada awal tahun 1988. Dan pada akhir tahun 1988 berubah nama menjadi PO Dedy Jaya.

Perusahaan ini berbentuk Perseroaan Terbatas dengan surat ijin pendirian perusahaan dari Dirjen Perhubungan Darat No. SK. A1/1104/LLA/3309. Dengan pemilik modal sekaligus pimpinan langsung yaitu Bapak Muhadi Setya Budi.

PO. Dedy Jaya sekarang ini mempunyai kurang lebih 239 armada yang di operasikan. Dengan armada sebanyak itu PO. Dedy Jaya berusaha untuk selalu menjaga pelayanan kepada konsumen. PO. Dedy Jaya mempunyai motto, yaitu: "DEDY JAYA TEMAN SETIA DALAM PERJALANAN". Dari segi infrastruktur perusahaan berusaha untuk memuaskan pelanggan dengan memfasilitasi yang terbaik seperti awak kendaraan yang layak, karyawan, dan agen-agen penjual tiket.

### 3.1.1 Struktur Organisasi

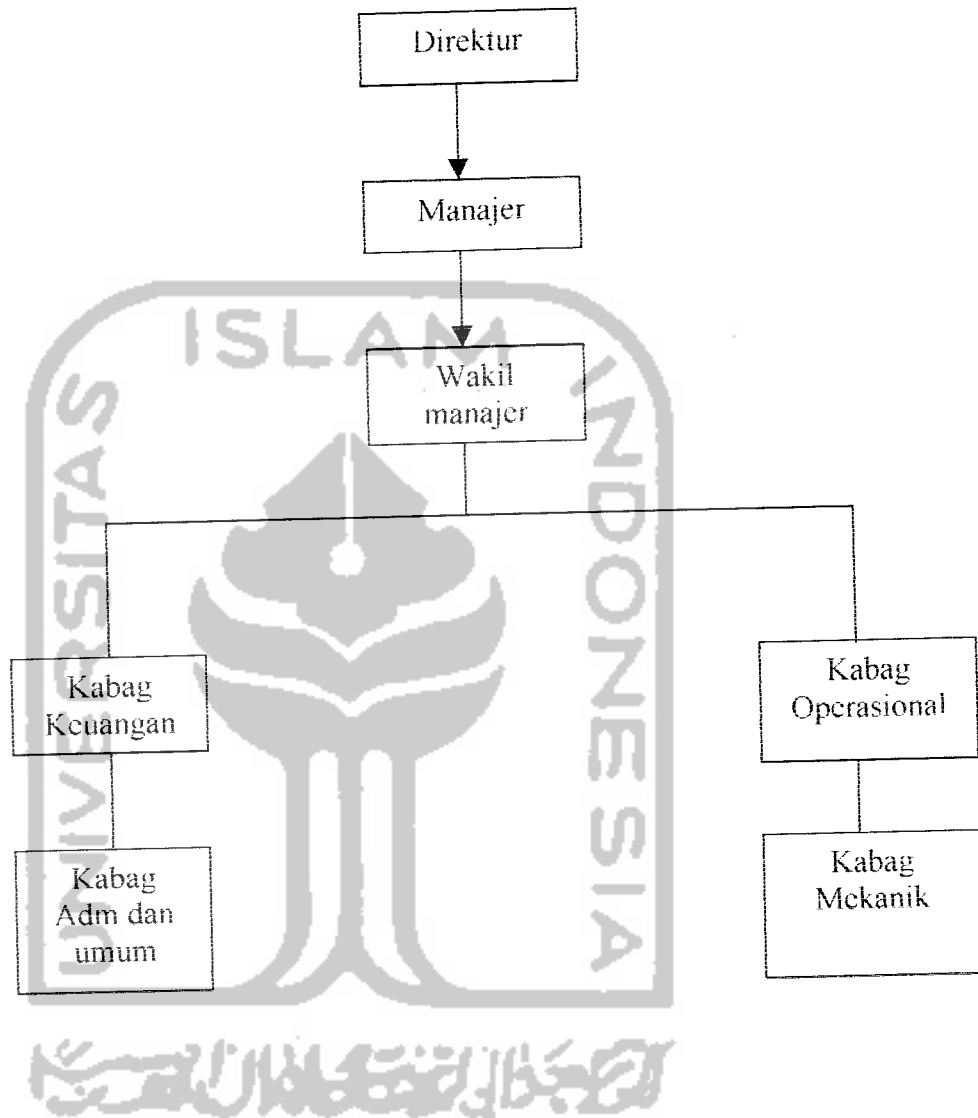
Pengorganisasian sangat penting dalam suatu perusahaan. Karena pengorganisasian merupakan proses penempatan orang-orang dan sumber daya lainnya untuk melakukan tugas-tugas dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini menyangkut pembagian pekerjaan untuk di selesaikan dan mengkoordinasikan hasil-hasilnya.

Struktur organisasi secara formal di definisikan sebagai sistem atau jaringan kerja dari tugas-tugas, pelaporan relationship, dan komunikasi yang menghubungkan bersama pekerjaan, individual dan kelompok, sebuah struktur hendaknya mengalokasikan pekerjaan melalui sebuah divisi pekerjaan dan menyediakan koordinasi dari hasil-hasil kinerja sehingga sasaran organisasi terlaksana dengan baik.

Struktur Organisasi yang di terapkan oleh PO. Dedy Jaya adalah struktur Fungsional. Dalam system ini para pekerja di tempatkan secara bersama dalam kelompok-kelompok formal. Kelompok-kelompok ini secara khusus di bentuk dari para pekerja yang terbagi dalam keahlian teknik, kepentingan dan tanggung jawab.

Pada Struktur yang terdapat pada PO. Dedy Jaya menunjukan departemen fungsional umum dari bisnis antara lain: Pemasaran, Keuangan, Operasional, dan Sumber daya manusia. Dalam struktur fungsional ini, tiap Staf akan mempertanggungjawabkan sesuai dengan bidangnya masing-masing pada manajer. Antara lain: staf keuangan, staf pemasaran, staf operasional, dan sumber daya manusia akan bertanggung jawab pada manajer. Berikut ini adalah gambar Struktur Organisasi yang di terapkan oleh PO Dedy Jaya.

Gambar 3.1  
Struktur Organisasi PO. Dedy Jaya



Sumber dari PO. Dedy Jaya

### 3.1.2 Tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian

#### 1. Direktur Utama

- a) Bertindak selaku Owner dari perusahaan.
- b) Bertanggung jawab penuh kepada para pemegang saham lainnya (investor).

- c) Pemegang kuasa penuh atas perusahaan dan berhak untuk bertindak atau mengambil langkah- langkah yang di perlukan demi kemajuan perusahaan.
- d) Bertanggung jawab penuh atas segala resiko yang terjadi di perusahaan.

### 3.1.3 Manajer Umum

Tugas dari manajer umum antara lain :

- a) Menetapkan tujuan, kebijaksanaan, dan strategi organisasi dan membuat keputusan jangka panjang.
- b) Mengawasi kinerja dan kerja karyawan dan menerapkan rencana sesuai tujuan dari tingkatan yang lebih tinggi.
- c) Mengarahkan dan membantu pekerjaan bawahan.
- d) Menentukan kegiatan jangka pendek.

### 3.1.4 Kabag Sumber Daya Manusia (Personalia)

- a) Hari dan jam kerja  
Jam kerja di mulai jam 07.00 s/d 17.00 dengan jam istirahat 12.30-13.00
- b) Jumlah pekerja  
Jumlah pekerja yang ada di bagian ini sebanyak 8 orang dengan bagian- bagian antara lain: 3 orang bagian perekrutan, 2 orang pada bagian pengawasan, dan 3 orang satpam
- c) Tugas Kabag SDM antara lain :
  - Mengawasi kinerja karyawan.
  - Menyusun tugas harian, mingguan, dan bulanan.
  - Memberikan penilaian atas kinerja karyawan.
  - Mengusulkan kenaikan gaji serta tugas- tugas lain yang baru.
  - Memberi tahu bawahan tentang tujuan dan harapan dari organisasi mereka.
  - Memberitahukan kepada atasan tentang kebutuhan dan apa yang telah di capai unit kerja yang di pimpin.

- Merekrut, melatih dan mengembangkan karyawan supaya memenuhi standar kinerja yang di tetapkan.
- Mendorong dan mempertahankan semangat kerja yang tinggi dari karyawan dalam bekerja.

### 3.1.5 Kabag keuangan

#### a) Hari dan jam kerja

Jam kerja di mulai jam 07.00 s/d 17.00 dengan jam istirahat 12.30-13.00.

#### b) Jumlah pekerja

Jumlah pekerja yang ada di bagian ini sebanyak 2 orang, satu orang menjabat sebagai pimpinan kabag, 3 orang wakil.

#### c) Tugas Kabag Keuangan antara lain :

- ❖ Membuat dan mencatat data-data keuangan yang masuk ke Perusahaan.
- ❖ Membuat dan menyusun laporan keuangan.
- ❖ Melaporkan perkembangan kondisi keuangan kepada manajer.
- ❖ Memberikan saran, usul, dan rekomendasi yang di perlukan oleh manajer.
- ❖ Mengeloladan mengatur segala sumber pemasukan dari perusahaan.
- ❖ Mengusun anggaran keuangan bagi perusahaan.

### 3.1.6 Kabag Mekanik

#### a) Hari dan jam kerja

Jam kerja di mulai jam 07.00 s/d 17.00 dengan jam istirahat 12.30-13.00

#### b) Jumlah Pekerja

Jumlah orang yang bekerja pada bagian ini sebanyak 40 orang dengan pembagian sebagai berikut: 1 Kabag, 2 orang wakil, dengan 38 orang pada bagian bengkel dan reparasi kendaraan.

#### c) Tugas Kabag, antara lain :

- Membuat perencanaan pemasaran baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek tentang kondisi fisik dan keadaan peralatan.

- Membantu manajer dalam perencanaan perbaikan kendaraan.
- Berusaha menjamin dan menjaga citra perusahaan di hadapan konsumen dengan memberikan pelayanan/servis yang baik.
- Memperbaiki kinerja dari bus yang akan di gunakan oleh konsumen.
- Mengumpulkan data-data tentang kondisi dari pelatan dan perlengkapan dari perusahaan.
- Memberikan saran, kritik, dan rekomendasi kepada manajer tentang kondisi dari alat dan prasarana yang di pakai

### 3.1.7 Kabag Operasional

#### a) Hari dan jam Kerja

Pada bagian operasional tidak ada hari libur, karena perusahaan beroperasi 24 jam sehari. Para karyawan di berikan shift 5 s/d 6 hari kerja.

#### b) Jumlah pekerja

Jumlah karyawan yang ada dibagian ini sebanyak 800 orang. Dengan pembagian sebagai berikut: 2 orang kabag operasional, 701 orang pada bagian angkutan yang berprofesi sebagai sopir dan kernet.

#### c) Tugas dari Kabag Operasional

Tugas dari Staf Operasioanal antara lain:

- Berperan langsung di lapangan sebagai pelaksana pemberi jasa kepada konsumen.
- Sebagai pelaksana harian perusahaan.
- Bertugas menyangkut hal-hal teknis perusahaan.
- Memberikan saran, dan rekomendasi kepada atasan menyangkut operasional perusahaan kepada atasan.
- Membantu manajer dalam menyusun perencanaan teknis dari perusahaan.

### 3.1.8 Macam –macam produk jasa dari perusahaan

#### a. Pengangkutan Bis Transportasi dengan menggunakan Trayek-trayek

PO. Dedy Jaya melayani kurang lebih 5 trayek Bus diantaranya yaitu Jurusan Pekalongan–Tegal dan Pulogadung, Pekalongan-Tegal dan Muara angke, Pekalongan–Tegal dan Cengkareng, Purwokerto–Tegal dan Terminal Rambutan dan lainnya.

Dengan daya angkut perbis yang mencapai 50 penumpang dan armada yang mencapai ratusan membuat perusahaan bisa beroperasi 24 jam. Dengan membuka cabang–cabang agen yang tersebar di beberapa tempat. Dengan cara seperti ini di harapkan akan lebih mudah.

Agen–agen PO. Dedy Jaya antara lain Sebagai berikut:

1. Agen PO. Dedy Jaya di Terminal Purwokerto
2. Agen PO. Dedy Jaya di Terminal Slawi
3. Agen PO. Dedy Jaya di Terminal Tegal
4. Agen PO. Dedy Jaya di garasi PO. Dedy Jaya
5. Agen PO. Dedy Jaya di Terminal Tanjung Brebes
6. Agen PO. Dedy Jaya di Terminal Pekalongan
7. Agen PO. Dedy Jaya di Terminal Cirebon
8. Agen PO. Dedy Jaya di Terminal Pemalang
9. Agen PO. Dedy Jaya di Terminal Pulogadung
10. Agen PO. Dedy Jaya di Muara Angke
11. Agen PO. Dedy Jaya di Terminal Rambutan

Perusahaan membuat dua shift pemberangkatan shift pagi dan shift malam. Ada dua jenis bis yang di operasikan berdasarkan waktu yaitu Bis malam dan bis shift pagi. Perusahaan juga mengoptimalkan kinerja dari cabang–cabangnya. Diharapkan dengan cara seperti ini perusahaan dapat mencari profit yang di inginkan.

Ada dua jenis Bis yang di operasikan berdasarkan tingkat kenyamanan bis yaitu bis eksekutif dan bis ekonomi. Bis eksekutif bercirikan ada fasilitas AC, kapasitas di batasi berdasarkan kondisi dan jumlah kursi penumpang. Sedangkan pada bis ekonomi tidak ada

fasilitas AC, penumpang jumlahnya tidak terkontrol dengan baik sesuai dengan jumlah kursi duduk.

Untuk memberi kemudahan kepada konsumen yang memakai jasa perusahaan. Maka di buat cabang-cabang pada tiap kota. Sistem pembelian tiket di tangani langsung oleh agen. Sehingga memperkecil tingkat pembelian konsumen yang membeli tiket pada calo. Dengan cara tersebut di harapkan akan membuat konsumen puas dan tidak merasa kecewa.

Sampai tahun 2005 berdasarkan data yang terakhir, jumlah bus yang di operasikan oleh PO. Dedy Jaya sebanyak 239 bus, yang semuanya terdiri dari bus AC dan Non AC.

b. Pariwisata dan travel

PO Dedy Jaya di samping melayani trayek AKDP (Angkutan antar kota dalam propinsi). PO. Dedy Jaya juga melayani jasa travel pariwisata Jawa-Bali, Tour antar obyek wisata dalam Pulau Jawa dan juga paket ziarah wali.

### **3.2 Metodologi Penelitian**

#### **3.2.1 Lokasi Penelitian :**

Adapun yang akan di teliti adalah PO. Dedy Jaya yang berlokasi di Jln. Cimohong, Bulakamba, kab. Brebes.

#### **3.2.2 Obyek dan Subyek Penelitian**

a.Obyek dan Subyek Penelitian

Obyek yang akan di teliti yang dalam hal ini adalah pimpinan dan perumus kebijakan dari perusahaan Dedy Jaya.



b. Sample

Sample adalah sebagian dari populasi yang di anggap bisa mewakili karakteristik dari obyek yang akan di teliti.

### 3.2.3 Data Yang di Perlukan

- a. Sejarah dan perkembangan PO. Dedy Jaya
- b. Kekuatan–kelemahan dan peluang dan hambatan yang di hadapi oleh PO. Dedy Jaya
- c. Struktur organisasi yang di diterapkan oleh pimpinan PO. Dedy Jaya
- d. Manajemen personalia dari Perusahaan Dedy Jaya

### 3.2.4 Teknik Pengumpulan Data

Ada 2 jenis data yang harus di kumpulkan dalam meneliti suatu perusahaan:

a. Data primer

Yaitu data yang di kumpulkan dan di olah langsung dari obyek penelitian

-Observasi yaitu pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung terhadap obyek penelitian yang dalam hal ini diambil langsung dari PO. Dedy Jaya

-Wawancara yaitu cara pengumpulan data dengan melakukan pertemuan langsung dengan narasumber (Pihak Manajemen) dengan sejumlah pertanyaan yang kemudian data itu di olah untuk di jadikan sebagai sumber data .

#### b. Data Sekunder

Yaitu data yang sudah di kumpulan oleh pihak lain, sudah di kumpulkan dan kemudian oleh pihak lain yang kemudian di jadikan sumber data.

### 3.2.5 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini ada dua variabel yang di butuhkan yaitu variabel internal perusahaan dan variabel eksternal dari perusahaan yang menjadi bahasan pokok dalam penelitian ini adalah membahas tentang strategi pemasaran yang di lakukan oleh PO. Dedy Jaya. Dimana yang akan di bahas atau di teliti adalah manajemen dari PO. Dedy Jaya, beserta dengan karyawan internal dari Perusahaan tersebut yang kemudian di masukan dalam variabel internal. Kemudian faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perusahaan yang berasal dari luar di sebut variabel eksternal.

### 3.2.6 Definisi Operasional Variabel

Adapun yang menjadi variabel internal perusahaan antara lain: citra perusahaan, loyalitas pelanggan mutu pelayanan, fasilitas dari perusahaan , lokasi perusahaan dari perusahaan tersebut, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan dari perusahaan tersebut, memahami kemampuan pemasaran dari manajemen, dan kebijakan promosi dari perusahaan yang bersangkutan.

Sedangkan faktor-faktor dari luar yang bisa mempengaruhi kinerja dari perusahaan antara lain: Pangsa pasar dari bisnis tersebut, tingkat persaingan, daya beli konsumen, kondisi keamanan, daya tarik iklan dan promosi, perkembangan

teknologi, iklan dan promosi, regulasi pemerintah, kurs mata uang, dan tingkat inflasi yang berkembang.

Dari kedua variabel tersebut yang telah di tentukanm faktor-faktornya maka kemudian di analisis dengan alat analisis yang telah di tentukan dalam hal ini Penulis menggunakan alat analisis Matrik Daya tarik Industri (MDTI)

### 3.2.7 Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Pengertian MDTI (Matrik Daya Tarik Industri)

Berusaha untuk menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarakan produk yang di hasilkan.

MDTI mempunyai dua sumbu: vertikal dan vorizontal. Sumbu vertikal di gunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (Business Strength) yang sebelumnya telah di ukur dan di hitung berdasarkan indikator-indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini, jika bernilai positif menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

MDTI mempunyai sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan. Masing-masing bagian tersebut dalah bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi kedalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. Disamping itu masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis masing-masing tingkat korporat yang telah di pilih.

Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan bahkan mengakselerasi pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan

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

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Cenderung Stagnan, bahkan mati. Manajemen di seyogyakan tidak melakukan investasi dalam jumlah yang besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih di mungkinkan manajemen manajemen untuk memanen sisa hasil yang masih dapat di harapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah yang besar. Jika terpaksa manajemen dapat keluar dari pasar.

Gambar 3.2  
Matrik Daya Tarik Industri secara umum

		Daya Tarik Industri		
Kekuatan bisnis	Tinggi	Tinggi	Medium	Rendah
		Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen /divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen /divestasi

Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen/divestasi hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

MDTI mencoba menunjukan posisi U2S pada saat ini dan juga memperkirakan posisi U2S tersebut pada masa yang akan datang. Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan bobotnya terlebih dahulu dengan

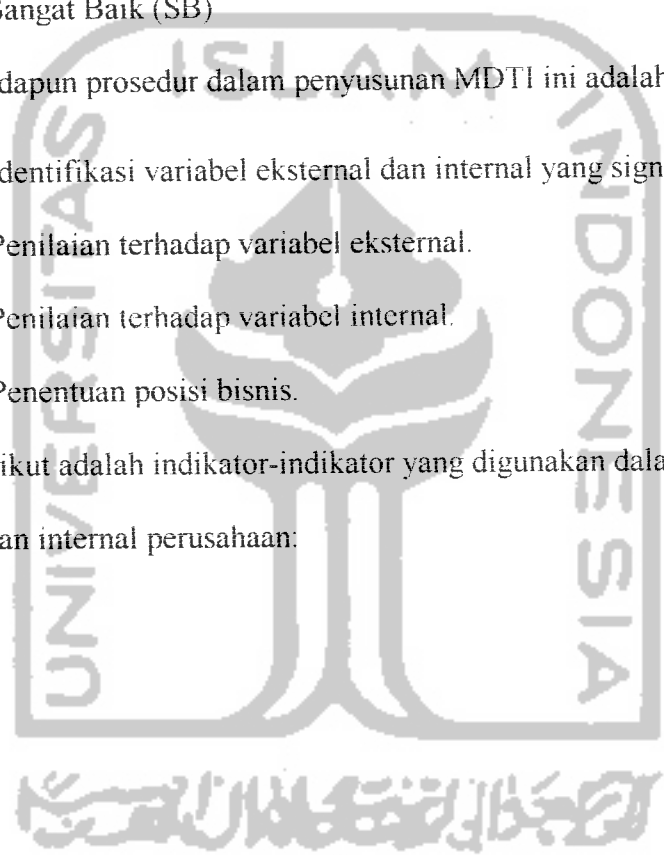
jumlah total 1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 4, dengan keterangan yang fleksibel. :

1. Sangat Tidak Baik (STB)
2. Tidak Baik (TB)
3. Baik (B)
4. Sangat Baik (SB)

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal yang signifikan.
2. Penilaian terhadap variabel eksternal.
3. Penilaian terhadap variabel internal.
4. Penentuan posisi bisnis.

Berikut adalah indikator-indikator yang digunakan dalam variabel eksternal dan internal perusahaan:



Tabel 3.1

## Indikator Variabel Eksternal dan Internal

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
Pangsa Pasar	Loyalitas Pelanggan
Persaingan	Citra Perusahaan
Daya Beli Konsumen	Mutu Pelayanan
Kondisi Kcamanan	Fasilitas
Perkembangan Teknologi	Lokasi Perusahaan
Iklan dan Promosi	Sumber Daya Manusia
Regulasi Pemerintah	Penelitian dan Pengembangan
Kurs Mata Uang Asing	Memahami Kemamp Pemasaran
Tingkat Inflasi	Kebijakan Promosi
	Variasi produk/jasa

Penilaian terhadap variabel eksternal maupun internal ini dilakukan melalui dua analisis, yaitu analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis tersebut dapat dilihat pada masing-masing variabel sebagai berikut:

# 1. Penilaian terhadap variabel eksternal

## a. Analisis kualitatif

Dalam analisis ini penulis memperoleh keterangan dan informasi berdasarkan pengamatan langsung di PO. Dedy Jaya melalui interview dengan pihak manajemen terkait. Berdasarkan hal tersebut diperoleh berbagai macam indikator yang diidentifikasi sebagai faktor-faktor peluang dan ancaman.

b. Analisis kuantitatif

Seperti yang telah diungkapkan di atas, bahwa sebelum melakukan penilaian terhadap masing-masing indikator, terlebih dahulu ditentukan bobot dari masing-masing indikator tersebut. Dalam hal ini penulis menggunakan skala empat (4). Setelah itu, bobot yang telah ditentukan sebelumnya dikalikan dengan nilai dari masing-masing indikator yang diberikan oleh perusahaan yang kemudian hasilnya disebut dengan nilai tertimbang.

Keterangan	Nilai
Sangat menjanjikan	4
Menjanjikan	3
Tidak menjanjikan	2
Sangat tidak menjanjikan	1



Tabel 3.2  
Penilaian Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pangsa Pasar Persaingan Daya Beli Konsumen Kondisi Keamanan Perkembangan Teknologi Iklan dan Promosi Regulasi Pemerintah Kurs Mata Uang Asing Tingkat Inflasi			
Total	1		

a. Analisis Kualitatif

Seperti halnya pada variabel eksternal, analisis kualitatif pada variabel internal juga didapat berdasarkan pengamatan langsung dan dari hasil interview dengan pimpinan dan pihak manajemen terkait pada objek penelitian yaitu PO. Dedy Jaya. Berdasarkan pengamatan tersebut diperoleh berbagai indikator mengenai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan.

b. Analisis Kuantitatif

Pada pendekatan ini tidak jauh berbeda dengan analisis kuantitatif pada variabel eksternal. Setiap indikator yang telah diidentifikasi

diberi bobot yang jumlahnya tidak sama antara satu dengan yang lain. Kemudian bobot yang telah di tentukan dikalikan dengan nilai yang diberikan oleh perusahaan. Dari hasil perkalian ini akan diperoleh nilai tertimbang. Skala penilaian juga sama seperti pada variabel eksternal yaitu menggunakan skala empat (4), dengan keterangan yang fleksibel:

Keterangan	Nilai
Sangat baik	4
Baik	3
Tidak baik	2
Sangat tidak baik	1

Tabel 3.3  
Penilaian Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Loyalitas Pelanggan			
Citra Perusahaan			
Mutu Pelayanan			
Fasilitas			
Lokasi Perusahaan			
Sumber Daya Manusia			
Penelitian dan Pengembangan			
Memahami Kemamp. Pemasaran			
Kebijakan Promosi			
Variasi Produk			
Total	1		

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Dalam penilaian tertimbang digunakan alternatif kategori yang berani menanggung resiko, alternatif ini digunakan untuk kriteria yang cenderung optimis, misal angka 0-1

kategori rendah, >1-3 kategori medium, >3 kategori tinggi. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri (lihat Gambar 1.1).

#### 4. Implikasi Strategis

Berdasarkan posisi bisnis yang telah didapatkan tersebut, dapat di lihat secara detail implikasi strategis seperti pada tabel berikut :

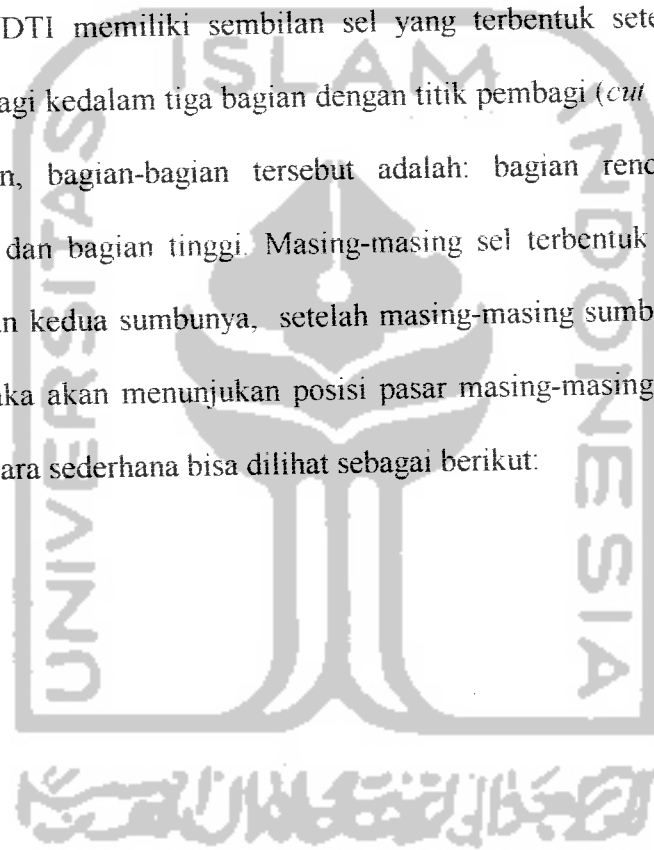
Gambar 3.3

Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

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

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan, bagian-bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah (*medium*), dan bagian tinggi. Masing-masing sel terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan menunjukan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S). Secara sederhana bisa dilihat sebagai berikut:



Gambar 3.4  
Analisis Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen /divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen /divestasi

Sumber : Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategi, Konsep dan Kasus Edisi III*. Yogyakarta: UUP AMP YKPN, hal 133

Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen/divestasi hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

MDTI mencoba menunjukan posisi U2S pada saat ini dan juga memperkirakan posisi U2S tersebut pada masa yang akan datang. Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan bobotnya terlebih dahulu dengan jumlah total 1 atau 100%. Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal yang signifikan
2. Penilaian terhadap variabel eksternal
3. Penilaian terhadap variabel internal
4. Penentuan posisi bisnis

### 3.2.8 Implikasi Strategis

Berdasarkan posisi bisnis yang telah didapatkan tersebut, matrik daya tarik industri menawarkan berbagai implikasi atau alternatif-alternatif strategi yang disesuaikan dengan keadaan atau posisi perusahaan dalam sel-sel matrik ini. Pilihan strategi tersebut dapat di lihat secara detail seperti pada tabel berikut:



Gambar 3.5  
Analisis Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Sumber: Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategi*, Konsep dan Kasus Edisi III. Yogyakarta: UUP AMP YKPN, hal 148