

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Analisis data di lakukan untuk membaca, mengolah, dan berusaha memahami data–data yang masuk baik dari pihak internal dan eksternal, karena dengan analisis data diharapkan data yang telah di analisis akan bisa lebih di pahami oleh pihak yang berkepentingan seperti perusahaan tempat penelitian, mahasiswa yang mengadakan penelitian, instansi–instansi yang berkepentingan maupun masyarakat umum.

Dalam skripsi ini permasalahan yang dihadapi adalah bagaimana mengetahui posisi bisnis perusahaan dan alternatif strategi apa yang tepat untuk di terapkan oleh perusahaan dalam hal ini PO. Dedy Jaya Brebes.

Adapun metode yang di gunakan dalam menganalisis data yaitu dengan menggunakan MDTI ( Matrik Daya Tarik Industri ) dengan analisis kualitatif.

#### **4.1 Identifikasi Variabel Perusahaan**

Sebelum melakukan analisis data, maka terlebih dahulu harus mengetahui Variabel –variabel apa yang berpengaruh pada perusahaan tersebut.

##### **4.1.1 Variabel Eksternal Perusahaan**

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek makro yang keberadaannya relatif berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri umumnya serta perkembangan perusahaan pada khususnya. Oleh

karena itu perlu dilakukan analisa mengenai variabel eksternal. Analisa tersebut didapat dari data-data yang diberikan perusahaan berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada pihak manajemen perusahaan PO. Dedy Jaya

Dari variabel eksternal nantinya dapat dilihat apa yang merupakan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Peluang dan ancaman diketahui berdasarkan hasil observasi dan interview dengan pihak manajemen perusahaan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, yaitu penilaian mengenai faktor-faktor eksternal dapat di jelaskan sebagai berikut:

□ Pangsa Pasar

Perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi memiliki pangsa pasar yang cukup luas. Mobilitas penduduk yang cukup tinggi membuat jasa transportasi sangat tinggi permintaannya akan kebutuhan jasa tersebut.

Pangsa pasar yang sedemikian luas harus bisa di manfaatkan oleh perusahaan Dedy Jaya.

□ Kondisi Keamanan

Dalam bidang transportasi jasa kondisi keamanan yang kondusif sangat mutlak di perlukan dengan kondisi kemanan yang bagus maka kelancaran akan transportasi kan berlangsung dengan baik. Apabila kondisi keamanan yang tidak mendukung akan membuat perusahaan mengalami kerugian akibat ketidak lancaran operasional dari perusahaan.

□ Daya Beli Konsumen

Perusahaan Dedy Jaya adalah perusahaan yang cukup besar. Dengan didukung 239 armada busnya maka konsumen pengguna jasa bus sangat

besar. Pengguna bus sangat antusias untuk menggunakan bus Dedy Jaya.

Hal ini membuktikan bahwa daya beli konsumen cukup tinggi.

#### □ Tingkat Inflasi

Tingkat inflasi yang ada di Indonesia yang cenderung menaik yang mengakibatkan naiknya harga-harga kebutuhan pokok membuat perusahaan harus hati-hati dalam membuat kebijakan-kebijakan yang akan di terapkan.

#### □ Persaingan

Pada jalur trayek pantura, persaingan yang terjadi sangat ketat. Dimana ada banyak perusahaan yang sejenis yang beroperasi di wilayah itu. Dengan mengutamakan pelayanan yang baik, Perusahaan Dedy Jaya berharap bisa memenangkan persaingan tersebut.

#### □ Iklan dan Promosi

Dalam memasarkan produknya seringkali sebuah perusahaan melakukan promosi atas produk-produknya. Demikian juga Perusahaan Dedy jaya mereka juga melakukan promosi yang melalui iklan dan kegiatan lainnya seperti bazaar, kegiatan sosial dari perusahaan. Dengan langkah tersebut di harapkan imej perusahaan yang terbentuk di masyarakat akan semakin membaik.

#### □ Regulasi Pemerintah

Regulasi-regulasi yang di terapkan oleh pemerintah relatif berpengaruh terhadap operasional dari perusahaan. Hal yang paling nyata adalah regulasi tentang ketenaga kerjaan yang berlaku di Indonesia.

□ Kurs Mata Uang Asing

Dalam sektor jasa transportasi yang menggunakan bus- bus yang besar di mana komponen-komponennya masih masih mengimpor dari negara lain.

Kurs mata uang menjadi sangat berpengaruh karena langsung mengakibatkan pembengkakan biaya operasional perusahaan apabila terjadi kenaikan kurs.

□ Perkembangan Teknologi

Perusahaan PO. Dedy Jaya adalah perusahaan yang didalamnya banyak bersentuhan dengan teknologi. Dengan adanya perkembangan teknologi maka di harapkan akan bisa memperbaiki kinerja perusahaan.

#### 4.1.2 Variable Internal Perusahaan

Pada perusahaan jasa variabel–variabel internal amat sangat berpengaruh di banding perusahaan yang bergerak pada industri lainnya. Variabel-variabel internal yang ada akan sangat mendukung bagi kemajuan perusahaan. Apabila dari variabel – variabel tersebut bisa diidentifikasi dengan baik oleh perusahaan.

Dari variabel ini nantinya dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki dan dapat pula diketahui mengenai kelemahan perusahaan yang dimiliki. Disebut kekuatan jika variabel internal yang di evaluasi menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk

mempertahankan dan lebih baik jika mampu mengembangkan kinerja masa lalu. Sedangkan disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik oleh para pesaingnya, paling tidak variabel tersebut di evaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja (Suwarsono. 2002, hal : 85).

Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak perusahaan, yaitu penilaian mengenai faktor-faktor internal dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Citra Perusahaan

Citra perusahaan amat sangat penting. Perusahaan Dedy Jaya sudah sangat populer bagi pengguna jasa angkutan di sepanjang jalur pantura. Oleh karena itu Citra perusahaan yang baik harus mereka pertahankan.

- Fasilitas

Fasilitas yang di miliki oleh perusahaan Dedy Jaya sangat lengkap yang di gunakan dalam menunjang operasional dari perusahaan. Seperti Armada bus yang dimiliki yang kondisinya sangat bagus, tempat duduk yang baik, agen yang tersebar di banyak lokasi, garasi dengan peralatan dan perlengkapan yang cukup terpelihara dengan baik.

- Lokasi Perusahaan

Lokasi yang sangat strategis mutlak di perlukan. Lokasi yang baik akan sangat memudahkan konsumen dalam memakai jasa perusahaan.

- Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang baik termasuk karyawan dan staff adalah aset yang sangat berharga. Dengan sumber daya yang tersedia di harapkan bisa membantu pengembangan dan kemajuan dari perusahaan.

- Variasi Jasa/Produk

Variasi produk/jasa yang dilakukan relatif sangat sedikit di bandingkan dengan perusahaan lain. Padahal dengan variasi jasa/produk yang dilakukan akan memacu kinerja dari perusahaan.

- Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan produk yang di lakukan harus terus di lakukan. Perusahaan Dedy Jaya terus mengadakan penelitian dan pengembangan terhadap kondisi pasar. Dengan cara tersebut di harapkan bisa meningkatkan produktivitas perusahaan.

- Mutu Pelayanan

Pelayanan yang baik akan memberi nilai tambah tersendiri. Dengan sistem pelayanan yang terpadu melalui agen-agen yang ada memudahkan konsumen untuk menggunakan bus Dedy Jaya.

- Memahami Kemampuan Pemasaran

Perusahaan terus melakukan survai pasar pada tiap waktu yang di anggap penting. Perusahaan juga menempatkan staf-stafnya di lapangan untuk melakukan penelitian terhadap pasar. Juga melakukan penjajakan terhadap

pasar di daerah lain yang di anggap potensial. Pada Saat tertentu diadakan evaluasi terhadap kinerja perusahaan.

- Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan amat penting artinya bagi Dedy Jaya. Perusahaan berusaha menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan. Dengan cara tersebut di harapkan Dedy Jaya akan menanggung tidak hanya profit jangka perdek tetapi juga jangka panjang.

- Promosi

Promosi adalah saran yang paling tepat dalam mempopulerkan perusahaan kepada pelanggan dengan promosi yang baik di harapkan perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang baik.

#### **4.2 Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan**

Sebelum menentukan posisi bisnis perusahaan, maka lebih dahulu dilakukan analisis mengenai variabel eksternal dan internal dengan menggunakan hasil pendapat atau penilaian dari pihak manajemen perusahaan. Analisa ini merupakan kelanjutan dari tahap perumusan indikator variabel eksternal dan internal yang telah di uraikan di atas. Analisa ini dilakukan dengan melalui pemberian bobot dan pemberian nilai terhadap indikator-indikator tersebut.

#### 4.2.1 Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan

Pendekatan yang dilakukan pada bagian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pemberian bobot dan penilaian pada masing-masing indikator. Untuk pemberian bobot, total dari seluruh bobot yang diberikan yaitu sebanyak 1 atau 100 %, dan penentuan bobot dilakukan berdasarkan pemahaman dan kesepakatan dengan pihak manajemen perusahaan. Setelah bobot dari masing-masing indikator telah ditentukan, maka selanjutnya dilakukan pemberian nilai. Penilaian diberikan pada masing-masing indikator berdasarkan baik tidaknya indikator eksternal terhadap perusahaan. Nilai ditentukan oleh pihak manajemen dengan melihat situasi dan kondisi yang dihadapi. Penilaian menggunakan skala 4 yaitu:

- Sangat Menjanjikan nilainya 4
- Menjanjikan nilainya 3
- Tidak Menjanjikan nilainya 2
- Sangat Tidak Menjanjikan nilainya 1

Untuk menentukan indikator variabel yang masuk sebagai peluang atau ancaman bagi perusahaan, maka diberikan kriteria sebagai berikut :

- Nilai 4 untuk peluang utama
- Nilai 3 untuk peluang standar
- Nilai 2 untuk ancaman standar
- Nilai 1 untuk ancaman utama

Setelah dilakukan perkalian antara bobot dan nilai pada masing-masing indikator, maka akan diperoleh hasil yang disebut nilai tertimbang. Jika masing-



masing nilai tertimbang tiap indikator sudah diketahui maka selanjutnya dilakukan penjumlahan terhadap seluruh nilai yang telah diperoleh sebagai hasil akhir. (Perhatikan tabel 4.3).

Dalam penilaian tertimbang digunakan alternatif kategori manajemen yang berani menanggung resiko, alternatif ini digunakan untuk kriteria yang cenderung optimis, misal angka 0–1 termasuk kategori rendah, >1–3 termasuk kategori medium, dan >3 termasuk kategori tinggi.

Tabel 4.1  
Bobot Rata-rata Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot rata-rata
Daya Beli Konsumen	0,11
Iklan dan Promosi	0,07
Kondisi Keamanan	0,28
Kurs Mata Uang Asing	0,08
Pangsa Pasar	0,13
Persaingan	0,13
Perkembangan Teknologi	0,07
Regulasi Pemerintah	0,08
Tingkat Inflasi	0,05
Total	1

Tabel 4.2

## Nilai Rata-rata Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Nilai rata-rata
Daya beli Konsumen	3
Iklan dan promosi	2.2
Kondisi Keamanan	3
Kurs mata uang asing	2.8
Pangsa Pasar	3.2
Persaingan	3.4
Perkembangan Teknologi	2.4
Regulasi Pemerintah	2.6
Tingkat Inflasi	3

Tabel 4.3  
 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot Rata-rata	Nilai Rata-rata	Nilai Tertimbang
<b>Peluang :</b>			
Daya Beli Konsumen	0.11	3	0.33
Iklan dan Promosi	0.07	2.2	0.15
Persaingan	0.13	3.4	0.44
Pangsa Pasar	0.13	3.2	0.41
Perkembangan Teknologi	0.07	2.4	0.17
<b>Ancaman :</b>			
Kurs Mata Uang Asing	0.08	2.8	0.22
Kondisi Keamanan	0.28	3	0.84
Regulasi Pemerintah	0.08	2.6	0.20
Tingkat Inflasi	0.05	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.91</b>

Untuk kasus ini digunakan kategori manajemen yang berani menanggung resiko, maka total nilai tertimbang pada tabel 4.3 yaitu sebesar

2.91 termasuk kedalam kategori medium dari sumbu horizontal Matrik Daya Tarik Industri. Artinya unit usaha tersebut masih memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Berikut ini adalah penjelasan dari variable-variabel Eksternal di atas yang mempengaruhi kinerja dari perusahaan :

#### 1. Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah bisnis. Semakin tinggi daya beli konsumen yang tinggi maka akan sangat menguntungkan bagi suatu perusahaan. Perusahaan Dedy Jaya menerapkan Strategi harga yang berbeda dalam mengatasi daya beli konsumen. Pemberian bobot 0.11 mengindikasikan adanya keyakinan dari pihak manajemen bahwa masyarakat masih mampu untuk menjangkau dan menggunakan jasa dari perusahaan. Demikian juga pemberian nilai sebesar 3 dari pihak manajemen semakin mempertegas bahwa daya beli konsumen mempunyai peranan yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan Dedy Jaya.

#### 2. Iklan dan Promosi

Perusahaan Dedy Jaya dalam pelaksanaan operasional perusahaan berusaha agar masyarakat semakin kenal dan akrab dengan perusahaan. Dengan cara itu diharapkan masyarakat mau memakai jasa perusahaan Dedy Jaya. Namun dari pemberian bobot 2.2 yang di berikan oleh pihak manajemen mengindikasikan bahwa iklan dan

promosi yang dilakukan oleh Perusahaan kurang bisa memberikan hasil yang signifikan. Demikian juga pemberian bobot 0.07 juga semakin memberikan penjelasan dari pihak manajemen bahwa iklan dan promosi tidak banyak memberikan pengaruh yang nyata terhadap perusahaan.

### 3. Kondisi Keamanan

Kondisi keamanan mempunyai pengaruh yang langsung terasa terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan Dedy Jaya memberikan bobot 0.28 yang mengindikasikan kondisi keamanan yang baik akan menjamin keberlangsungan dari perusahaan. Demikian juga pemberian nilai 3 semakin mempertegas bahwa perusahaan berharap tingkat keamanan akan semakin kondusif bagi perusahaan.

### 4. Persaingan

Dalam perusahaan bisnis jasa angkutan, persaingan yang terjadi sangatlah ketat. Antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain berusaha untuk saling menonjolkan keunggulan produk maupun jasa dari perusahaan itu. Pemberian nilai yang tinggi pada variable ini sebesar 3.4 menegaskan ketatnya persaingan pada sector bisnis jasa angkutan. Sedangkan pemberian bobot 0.13 dari pihak manajemen menguatkan adanya tingkat persaingan yang tinggi antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Dan mengindikasikan

bahwa perusahaan Dedy Jaya telah merasa siap dengan kondisi pasar yang ketat.

#### 5 Pangsa Pasar

Adanya pangsa pasar yang besar memberikan harapan yang baik bagi kemajuan perusahaan. Dari pemberian bobot sebesar 0.13 dari pihak manajemen semakin mengindikasikan hal tersebut. Perusahaan mensikapi dengan menambah sejumlah armada baru. Jalur pantura yang terkenal sangat sibuk di yakini oleh manajemen merupakan pangsa pasar yang bagus bagi Perusahaan Dedy Jaya. Demikian juga pemberian nilai 3.2 yang berasal dari manajemen semakin menguatkan adanya pangsa pasar yang bagus untuk di garap.

#### 6 Perkembangan Teknologi

Perusahaan Dedy Jaya membidik pangsa pasar penumpang kelas menengah bawah. Hal ini di buktikan dari banyaknya armada kelas Ekonomi. Pemberian bobot 0.07 dari pihak manajemen mengindikasikan bahwa manajemen Dedy Jaya menganggap bahwa perkembangan teknologi bagi perusahaan tidak berpengaruh secara langsung bagi kemajuan perusahaan. Demikian juga pemberian nilai 2.4 mempertegas bahwa perkembangan teknologi kurang memberikan pengaruh yang nyata bagi kemajuan perusahaan.

#### 7. Regulasi Pemerintah

Regulasi yang diterapkan oleh pemerintah sedikit banyak berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. Terutama pada saat pengambilan kebijakan-kebijakan yang akan dibuat oleh perusahaan. Perusahaan Dedy Jaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi. Yang kemudian kebijakan-kebijakan tentang transportasi dibuat oleh pemerintah. Pihak manajemen memberikan nilai 2.6 dan bobot 0.08 yang sedikit banyak berpengaruh terhadap langkah-langkah kebijakan yang dibuat oleh perusahaan.

#### 8. Tingkat Kurs Mata Uang Asing

Ekonomi Indonesia yang sekarang bergerak menuju kestabilan ekonomi membuat dunia usaha mulai bangkit dari keterpurukan. Nilai kurs tidak lagi fluktuatif seperti pada masa krisis ekonomi. Perusahaan Dedy Jaya memberikan bobot 0.08 dan Nilai 2.8 yang mengindikasikan bahwa kurs tidak berpengaruh langsung terhadap perkembangan perusahaan.

#### 9. Tingkat Inflasi

Perekonomian Indonesia yang perlahan-lahan menuju arah perbaikan ekonomi membuat tingkat inflasi sedikit mungkin ditekan oleh pemerintah. Walaupun tingkat inflasi yang berlangsung di Indonesia masih dalam tahap-tahap wajar. Oleh karena itu manajemen Manajemen Perusahaan memberikan Nilai 3 dan bobot 0.05.

#### 4.2.2 Penilaian Variabel Internal Perusahaan

Pada variabel ini langkah-langkah yang dilakukan hampir sama dengan langkah-langkah pada penilaian variabel eksternal, yaitu dengan pemberian nilai dan penentuan bobot untuk masing-masing indikator variabel internal. Setelah itu bobot dan nilai yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan tersebut dikalikan untuk memperoleh nilai tertimbang (Perhatikan tabel 4.6). Dalam penilaian variabel internal ini menggunakan skala 4 yaitu:

- Sangat Baik nilainya 4
- Baik nilainya 3
- Tidak Baik nilainya 2
- Sangat Tidak Baik nilainya 1

Untuk menentukan indikator variabel yang masuk sebagai kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan, maka diberikan kriteria sebagai berikut:

- Nilai 4 untuk kekuatan utama
- Nilai 3 untuk kekuatan standar
- Nilai 2 untuk kelemahan standar
- Nilai 1 untuk kelemahan utama



Tabel 4.4

## Bobot Rata-rata Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot Rata-rata
Loyalitas Pelanggan	0.11
Mutu Pelayanan	0.12
Fasilitas	0.15
Lokasi Perusahaan	0.10
SDM	0.15
Penelitian dan Pengembangan	0.03
Memahami kemamp. Pemasaran	0.13
Promosi	0.02
Citra Perusahaan	0.14
Variasi Produk	0.05
<b>Total</b>	<b>1</b>

Tabel 4.5

## Nilai Rata-rata Variabel Internal

Indikator variabel Internal	Nilai rata-rata
Loyalitas Pelanggan	3.2
Mutu Pelayanan	3
Fasilitas	3
Lokasi Perusahaan	3
SDM	2.8
Penelitian dan Pengembangan	2.6
Memahami Kemamp. Pemasaran	3
Promosi	2.4
Citra Perusahaan	3.4
Variasi Produk	2.4

Tabel 4.6

## Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai
	Rata-rata	Rata-rata	Tertimbang
<b>Kekuatan :</b>			
Loyalitas Pelanggan	0.11	3.2	0.35
Variasi Jasa/Produk	0.05	2.4	0.12
Citra Perusahaan	0.14	3.4	0.47
Mutu Pelayanan	0.12	3	0.36
Fasilitas	0.15	3	0.45
Lokasi Perusahaan	0.10	3	0.30
Sumber Daya Manusia	0.15	2.8	0.42
<b>Kelemahan :</b>			
Penelitian dan Pengembangan	0.03	2.6	0.07
Memahami Kemamp. Pemasaran	0.13	3	0.39
Kebijakan Promosi	0.02	2.4	0.04
	1		2.97

Pada variabel internal ini diperoleh nilai tertimbang sebesar 2.97. Sesuai dengan alternatif kategori yang dilakukan, yaitu kategori manajemen yang berani menanggung resiko, maka variabel internal ini berada pada sel medium dari sumbu vertikal pada Matrik Daya Tarik Industri. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan atau unit usaha yang ada masih memiliki peluang untuk berkembang.

Berikut ini adalah penjelasan dari variabel-variabel internal perusahaan yang di anggap bisa mempengaruhi posisi dari perusahaan:

#### 1. Loyalitas Konsumen atau Langgan

Perusahaan Dedy Jaya menganggap bahwa peranan konsumen adalah sangat penting. Oleh karena itu perusahaan berusaha membina hubungan yang baik dengan konsumen. Pentingnya loyalitas pelanggan di sadari betul oleh manajemen Dedy Jaya. Oleh manajemen memberikan nilai 3.2 dan bobot sebesar 0.11 pada loyalitas konsumen .

#### 2 Citra Perusahaan

Pihak Manajemen Perusahaan berusaha menjaga betul citra perusahaan. Perusahaan Dedy Jaya telah di percaya oleh masyarakat pengguna angkutan di jalur pantura. Oleh karena itu manajemen perusahaan berusaha untuk menjaga citra perusahaan. Manajemen memberikan bobot 3.4 dan nilai 0.14

#### 3. Mutu Pelayanan Perusahaan

Mutu pelayanan memegang peranan yang sangat penting. Jika konsumen tidak percaya dengan perusahaan maka akan menggunakan jasa

perusahaan yang lain. Manajemen memberikan bobot 3 yang mengindikasikan perlunya menjaga mutu dari perusahaan. Hal tersebut di tegaskan dengan pemberian nilai 0.12 oleh manajemen perusahaan.

#### 4. Fasilitas Perusahaan

Perusahaan Dedy Jaya mempunyai Fasilitas yang sangat lengkap. Agen-agen yang tersebar di beberapa tempat, garasi yang cukup luas, serta banyaknya armada bus merupakan keunggulan tersendiri. Manajemen memberikan nilai 3 dan bobot 0.15. Hal ini merupakan kekuatan tersendiri bagi perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain.

#### 5. Lokasi Perusahaan

Armada Perusahaan Dedy Jaya kebanyaka beroperasi di jalur Pantura. Adalah sangat tepat mendirikan lokasi perusahaan di jalur tersebut. Dimana agen dan garasi yang di miliki perusahaan berada pada jalur tersebut. pemberian bobot 3 dan nilai 0.1 dirasakan oleh manajemen sebuah penegasan bahwa lokasi yang strategis adalah kekuatan dan keunggulan tersendiri.

#### 6. SDM Perusahaan

SDM perusahaan adalah asset yang sangat bernilai bagi perusahaan. Perusahaan Dedy Jaya berusaha untuk mengembangkan SDM dari perusahaan. Pemberian bobot 0.15 dari pihak manajemen merupakan bukti keseriusan dari manajemen bahwa perusahaan berusaha untuk mengembangkan SDM perusahaan. Dan pemberian nilai 2.8 merupakan

bukti bahwa perusahaan mempunyai SDM yang bisa di andalkan demi kemajuan perusahaan.

#### 7. Penelitian dan Pengembangan Perusahaan

Perkembangan pasar yang begitu cepat menuntut manajemen untuk selalu cermat terhadap kondisi perusahaan. Perusahaan Dedy Jaya yang mempunyai lembaga pengembangan tersendiri dari perusahaan. Penelitian dan pengembangan perusahaan menjadi sangat penting bagi Dedy Jaya. Nilai 2.6 dan bobot 0.03 merupakan cermin dari keseriusan manajemen dalam mengembangkan perusahaan.

#### 8. Memahami Kemampuan Pemasaran

Tingkat Persaingan pasar yang sangat tinggi membuat manajemen perusahaan Dedy Jaya berusaha untuk memahami tuntutan Pasar. Dengan memahami tuntutan pasar di harapkan manajemen bisa mempertahankan eksistensi dari perusahaan. Nilai 3 merupakan cermin dari manajemen yang berusaha untuk mempertahankan pasar yang telah di kuasai. Pemberian bobot 0.13 merupakan anggapan dari manajemen yang menganggap bahwa dengan memahami kemampuan pasar maka perusahaan bisa maju.

#### 9. Promosi Perusahaan

Perusahaan Dedy Jaya tidak banyak melakukan Promosi. Perusahaan menganggap bahwa Promosi belum bisa memberikan hasil yang

signifikan. Hal ini tercermin dari pemberian nilai 2.4 dan pemberian bobot 0.02.

#### 10. Variasi Produk

Perusahaan Dedy Jaya tidak banyak melakukan variasi produk seperti perusahaan yang lain. Pemberian bobot 0.05 dan pemberian nilai 2.4 terhadap variasi produk merupakan asumsi dari pihak manajemen bahwa variasi produk tidak begitu berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan. Sekaligus mengindikasikan juga sebagai kelemahan dari perusahaan.

#### 4.3 Menentukan Posisi Bisnis Perusahaan

Setelah menentukan keseluruhan nilai tertimbang dari variabel internal dan eksternal. Maka langkah selanjutnya yaitu menentukan posisi bisnis perusahaan saat ini. Penentuan posisi bisnis perusahaan dilakukan dengan cara meletakkan kedua hasil nilai tertimbang dari variabel eksternal dan internal ke dalam sumbu dan sel yang tepat pada Matrik Daya Tarik Industri. Tahap ini cukup sederhana, yaitu secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal.

Berdasarkan nilai tertimbang yang diperoleh pada tahap sebelumnya, maka posisi bisnis PO. DEDY JAYA BREBES terlihat pada gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1

## Posisi Bisnis PO. DEDY JAYA KABUPATEN BREBES

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (0 – 1)	Medium (>1 – 3)	Rendah (>3 – 4)
Kekuatan bisnis	Tinggi (>3 – 4)			
	Medium (>1 – 3)		Posisi PO. Dedy Jaya	
	Rendah (0 – 1)			

Dari gambar Matrik Daya Tarik Industri di atas dapat dilihat bahwa kekuatan bisnis (Variabel Internal) dengan nilai tertimbang sebesar 2,97 terletak pada sel medium, dan daya tarik industri (Variabel Eksternal) dengan nilai tertimbang sebesar 2,91 juga terletak pada sel medium.

Posisi bisnis perusahaan terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai medium kedua sumbu, terletak pada diagonal matrik bersegi empat yang berarti terletak pada sel “selektif”. Sel ini sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa, namun unit usaha tersebut memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan (kekuatan) yang dimiliki.



Gambar 4.2

## Matrik Daya Tarik Industri PO. DEDY JAYA BREBES

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	<b>SELEKTIF</b>	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

#### 4.4 Implikasi Strategis bagi Perusahaan

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 dilihat secara detail seperti pada gambar berikut:

Gambar 4.3

## 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

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

Setelah mengamati implikasi strategi yang ada pada Matrik Daya Tarik Industri tersebut, dapat dilihat bahwa strategi yang paling tepat dilakukan adalah tumbuh berdasarkan segmen pasar, dan perusahaan harus berusaha untuk selektif dalam melakukan investasi untuk mengembangkan perusahaan dengan ukuran besaran yang disepakati dalam mencapai tujuan jangka panjang.

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

Salah satu cara agar perusahaan bisa tetap mempertahankan keunggulan adalah dengan cara memperbanyak variasi jasa yang di tawarkan kepada konsumen. Perusahaan juga harus berani untuk mempromosikan perusahaan kepada konsumen. Dengan agen yang tersebar di banyak tempat itu merupakan keunggulan tersendiri yang bisa di maksimalkan produktivitas kegunaan agen tersebut.

