

**ANALISIS LINGKUNGAN SEBAGAI DASAR  
PERUMUSAN STRATEGI PADA  
PT. CITRA PERDANA KENDEDES MALANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**

**Disusun Oleh:**

**HENKY SANDJOJO  
9901020127-22**



**JURUSAN MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2006**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

**ANALISIS LINGKUNGAN SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI  
PADA PT. CITRA PERDANA KENDEDES MALANG**

Yang disusun oleh:

Nama : **HENKY SANDJOJO**

No. Induk Mahasiswa : **9901020127-22**

Fakultas : **EKONOMI**

Jurusan : **S-1 MANAJEMEN**

Konsentrasi : **STRATEGI**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Agustus 2006 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Sudjatno, SE., MS.

NIP. 131 412 239

(Dosen Pembimbing)

2. Agung Yuniarinto, SE, MS.

NIP.131 281 893

(Dosen Penguji I)

3. Wahdiyot Moko, SE, MM.

NIP.131 573 940

(Dosen Penguji II)

Malang, .....

Ketua Jurusan Manajemen,

Prof. DR. Djumilah Zain, SE

NIP.130 350 748



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan sebesar-besarnya kepada Tuhan Yang Maha Pengasih atas kemurahan dan kasih karuniaNya memberi berkat yang sangat istimewa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi untuk memenuhi persyaratan kelulusan di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Skripsi ini merupakan hasil kerja dan pengamatan lapangan dari penulis yang telah dilaksanakan di PT. Plasa Araya Sentra Niaga Malang. Adapun laporan Kuliah Praktek Kerja ini merupakan bukti hasil dari pelaksanaan KPK di instansi tersebut.

Laporan Kuliah Praktek Kerja ini dapat penulis selesaikan berkat adanya bantuan dari berbagai pihak yang turut andil dalam berbagai pemberian informasi, petunjuk, saran, bimbingan, pengarahan, dukungan, maupun fasilitas yang menunjang terselesainya laporan ini. Maka pada kesempatan yang indah ini dengan segala hormat, ketulusan dan kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Salim Abdad selaku *General Manager* PT. Plasa Araya Sentra Niaga Malang.
2. Bapak Drs. Abdul Malik, MM., selaku dosen pembimbing KPK.
3. Bapak Abdul Ghoffar, *Tenant and Event Coordinator* PT. Plasa Araya Sentra Niaga, selaku pembimbing lapangan pelaksanaan KPK.
4. Ibu Atiek Wulansari, *Leasing Coordinator* PT. Plasa Araya Sentra Niaga Malang, selaku pembimbing lapangan pelaksanaan KPK.
5. Bapak Roekhudin SE, MSi, Ak., selaku ketua lembaga KPK, dan para dosen dan karyawan lembaga KPK yang telah mempersiapkan program KPK ini.
6. Seluruh keluarga besar PT. Araya Sentra Niaga yang telah memberikan keramahan dan kemudahan sehingga pelaksanaan KPK ini dapat penulis lalui dengan baik.
7. Ibu Dra. Balqis selaku dosen mata kuliah Manajemen Pemasaran yang telah memberikan bimbingan seputar dunia pusat perbelanjaan.
8. Temanku Zuliyanto, yang berjuang bersama penulis dalam melaksanakan KPK ini.

9. Temanku Eko Dein, atas “pencerahan” ketika penulis menemui jalan buntu dalam penyelesaian laporan ini, terima kasih atas bantuan literatur dan wawasan baru bagi penulis. 친구야.. 화이팅 !!

10. Teman-teman di kost atas semangatnya.

11. Keluargaku, atas dukungan moral dan dana.

12. Serta semua pihak yang telah memberikan bantuan selama pelaksanaan KPK dan penyusunan laporan KPK, baik secara material maupun spiritual.

Semoga laporan KPK ini dapat memberi sumbangan yang berarti baik secara akademis maupun informatif dan bisa memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan laporan Kuliah Praktek Kerja ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat konstruktif.

Malang, September 2006

Penulis





## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
ABSTRAKSI.....	ix
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Pengertian Manajemen Strategi.....	8
2.2 Manfaat Manajemen Strategi.....	12
2.3 Hirarki Strategi.....	13
2.4 Proses Dalam Manajemen Strategi.....	15
2.5 Penetapan Visi dan Misi.....	18
2.5.1 Penetapan Visi.....	18
2.5.2 Penetapan Misi.....	19
2.6 Analisis Lingkungan.....	21
2.6.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	23
2.6.2 Analisis Lingkungan Internal.....	37
2.7 Penetapan Tujuan Jangka Panjang.....	40
2.8 Klasifikasi Strategi.....	41
2.8.1 Strategi Generik.....	41
2.8.2 Strategi Utama.....	42
2.9 Pemilihan Strategi.....	46
2.10 Proses Perumusan Strategi.....	49
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian.....	51
3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	52

3.3 Lokasi Penelitian.....	52
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.6 Sumber Data.....	54
3.7 Jenis Data.....	54
3.8 Analisis Data.....	55
3.8.1 Analisis <i>EFE Matrix</i> .....	56
3.8.2 Analisis <i>IFE Matrix</i> .....	58
3.8.3 Analisis <i>TOWS Matrix</i> .....	60
3.8.4 Analisis <i>Grand Strategy</i> .....	62
3.8.5 Analisis <i>Internal-External Matrix</i> .....	65
3.8.6 Analisis <i>QSP Matrix</i> .....	67
3.9 Proses Analisis.....	70

#### **BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	72
4.2 Lokasi Perusahaan.....	73
4.3 Struktur Organisasi.....	74
4.4 Deskripsi Jabatan.....	76
4.5 Personalia.....	94
4.6 Pelayanan.....	98
4.7 Operasional.....	99
4.8 Pemasaran.....	102
4.9 Visi dan Misi Perusahaan.....	103
4.10 Tujuan Perusahaan.....	104

#### **BAB V : PEMBAHASAN**

5.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan.....	106
5.2 Analisis Lingkungan Eksternal.....	108
5.3 Analisis Lingkungan Internal.....	127
5.4 Peluang dan Ancaman.....	131
5.5 Kekuatan dan Kelemahan.....	137
5.6 Analisis Matriks <i>EFE</i> .....	140
5.7 Analisis Matriks <i>IFE</i> .....	142
5.8 Analisis Matriks <i>TOWS</i> .....	144
5.9 Analisis Matriks <i>Grand Strategy</i> .....	146



5.10 Analisis Matriks IE.....	148
5.11 Analisis QSPM.....	149
5.12 Penetapan Strategi.....	152
<b>BAB VI : PENUTUP</b>	
6.1 Kesimpulan.....	157
6.2 Saran.....	159
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	161
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel	Judul Tabel	Hal
3.1	Contoh Tabel Analisis EFE.....	58
3.2	Contoh Tabel Analisis IFE.....	60
3.3	Contoh Bentuk Dasar QSPM.....	68
4.1	Jumlah dan Tingkat Pendidikan Karyawan.....	95
4.2	Jadwal dan Jumlah Setoran Pengoperasian Taksi.....	102
5.1	Pertumbuhan Perekonomian Nasional.....	109
5.2	Produk Domestik Bruto Nasional Sektoral 2001-2005.....	110
5.3	Produk Domestik Bruto Sektoral Malang 2004-2005.....	110
5.4	Pertumbuhan dan Kontribusi PDB Sektoral.....	111
5.5	Pendapatan Perkapita Nasional.....	112
5.6	Indeks Harga Konsumen.....	113
5.7	Laju Inflasi Indonesia 2002-2005.....	114
5.8	Laju Inflasi Indonesia Januari-Mei 2006.....	115
5.9	Jumlah Penduduk Kota Malang 2005.....	118
5.10	Jumlah Pencari Kerja Terdaftar Kota Malang 2005.....	118
5.11	Tingkat Hunian Kamar Hotel Kota Malang 2005.....	119
5.12	Jumlah Kendaraan Bermotor di Kota Malang 2004-2005.....	125
5.13	Perusahaan Taksi di Malang dan Jumlah Armada.....	126
5.14	Analisis Matriks EFE.....	141
5.15	Analisis Matriks IFE.....	143
5.16	Matriks TOWS.....	145
5.17	Hasil Analisis Matriks QSP.....	151



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul Gambar	Hal
2.1	Hirarki Strategi.....	15
2.2	Model Proses Manajemen Strategi Fred R. David.....	16
2.3	Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	24
2.4	Kekuatan Dalam Lingkungan Industri.....	35
2.5	Proses Perumusan Strategi Fred R. David.....	50
3.3	Matriks TOWS.....	61
3.4	Matriks Grand Strategy.....	63
3.5	Matriks Internal Eksternal.....	66
3.6	Proses Analisis PT. Citra Perdana Kenedes.....	70
5.1	Matriks Grand Strategy.....	147
5.2	Matriks Internal Eksternal.....	149

## ABSTRAKSI

Disusun oleh: Henky Sandjojo

Dibimbing oleh: Sudjatno, SE., MS.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perubahan kondisi lingkungan eksternal pada industri transportasi taksi di Kota Malang yang berpengaruh pada PT. Citra Perdana Kendedes dan kondisi lingkungan internal PT. Citra Perdana Kendedes sendiri untuk menentukan strategi yang efektif bagi perusahaan berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Beberapa variabel yang digunakan dalam analisis lingkungan eksternal antara lain: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial budaya dan demografi, kekuatan politik, kekuatan ekologi dan kekuatan persaingan. Variabel yang dianalisa pada analisis lingkungan internal PT. Citra Perdana Kendedes meliputi: faktor pemasaran, faktor sumber daya manusia dan faktor operasional. Dalam penelitian ini konsep perumusan strategi yang digunakan adalah berdasarkan literatur yang ditulis oleh Fred R. David. Perumusan strategi menurut konsep ini terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*) dan tahap penentuan (*decision stage*). Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan antara lain: analisis EFE dan IFE (*input stage*), analisis matriks TOWS, matriks IE, dan matriks *Grand Strategy*, serta analisis matriks QSP (*decision stage*).

Dari hasil analisis EFE diketahui bahwa PT. Citra Perdana Kendedes menghadapi ancaman yang cukup tinggi dari lingkungan eksternalnya, dimana ancaman terbesar muncul dari kondisi perekonomian dan kenaikan harga BBM. Dari hasil analisis IFE diketahui bahwa posisi PT. Citra Perdana Kendedes berada di rata-rata industri, dimana kekuatan PT. Citra Perdana Kendedes terutama berasal dari kondisi perusahaan dan sistem pemasaran yang baik, sedangkan kelemahan utama PT. Citra Perdana Kendedes berasal dari sumber daya manusia yang kurang termotivasi. Selanjutnya pada tahap pencocokan diketahui beberapa strategi yang sesuai bagi PT. Citra Perdana Kendedes, antara lain: strategi diversifikasi konsentrik, strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi rasionalisasi biaya. Pada tahap penentuan diketahui bahwa strategi yang paling menarik bagi PT. Citra Perdana Kendedes adalah strategi diversifikasi konsentrik.



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kota Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya, selama ini dikenal sebagai kota pendidikan, kota pariwisata dan kota industri. Predikat tersebut sekaligus merupakan cita-cita Kota Malang yang akan terus dilestarikan dan dibina kelangsungannya, sesuai dengan perumusan pada salah satu Sidang Paripurna Gotong Royong Kotapraja Malang pada tahun 1962 yang dikenal dengan Tribina Cita Kota Malang.

Cita-cita tersebut didukung oleh berbagai potensi yang dimiliki Kota Malang. Sesuai dengan predikat Kota Pendidikan, di Kota Malang terdapat banyak lembaga pendidikan yang berdiri, mulai dari tingkat sekolah dasar hingga tingkat perguruan tinggi ditambah lembaga-lembaga pendidikan non-formal lainnya. Hal tersebut membuat Kota Malang menjadi salah satu tujuan utama para pelajar dan mahasiswa untuk menuntut ilmu.

Keadaan alam yang indah, udara yang sejuk, teduh dan asri serta bangunan-bangunan kuno peninggalan Belanda menjadikan Kota Malang sebagai aset utama pariwisata di Jawa Timur sehingga layak menyandang predikat Kota Pariwisata.

Disamping itu, posisi yang strategis dan iklim usaha yang kondusif sebagai tempat berdirinya suatu bisnis, menyebabkan banyak perusahaan yang memilih untuk beroperasi di Kota Malang. Ketersediaan tenaga kerja yang besar dan berkualitas turut menjadi daya tarik Kota Malang sebagai Kota Industri.

Karena potensi-potensi yang dimiliki tersebut, Kota Malang mengalami pertumbuhan yang cukup pesat. Salah satu indikator pertumbuhan ekonomi yang dipublikasikan oleh Pemerintah Kota Malang, Produk Domestik Regional Bruto Kota Malang tahun 2005 mencapai Rp. 8.065.950, mengalami peningkatan dibanding tahun 2004 sebesar Rp. 7.734.071. Tingginya daya tarik Kota Malang juga tercermin dari migrasi penduduk yang turut meningkatkan populasi penduduk Kota Malang. Menurut data Pemerintah Kota Malang, pada 2005 populasi penduduk Kota Malang sebesar 798.104 jiwa dengan tingkat pertumbuhan 1.63% per tahun.

Peningkatan populasi berarti peningkatan kebutuhan dan aktivitas penduduk. Untuk memenuhi tuntutan aktivitas penduduk ini perlu didukung oleh ketersediaan sarana transportasi yang memadai. Banyaknya pembangunan yang dilakukan menuntut media penghubung untuk mengantarkan penduduk dari satu tempat ke tempat lainnya. Di satu sisi tuntutan sarana transportasi yang semakin besar ini merupakan suatu peluang usaha yang dimanfaatkan oleh beberapa perusahaan dengan menyediakan berbagai bentuk jasa transportasi.

Saat ini Kota Malang memiliki beberapa bentuk sarana transportasi publik meliputi angkutan kota, taksi, dan transportasi jarak dekat seperti ojek dan becak. Jumlah sarana transportasi terbesar adalah angkutan kota yang tersedia ke penjuru kota melalui 25 jalur yang menghubungkan tiga terminal yang ada di Kota Malang, yaitu terminal Arjosari (arah Surabaya), terminal Gadang (arah Blitar), terminal Landungsari (arah Jombang/Kediri).

Sering kali angkutan kota tidak cukup memadai karena keterbatasan yang dimiliki, seperti jalur yang telah ditentukan membatasi jangkauannya dan memerlukan waktu perjalanan yang relatif lama. Keterbatasan tersebut teratasi dengan adanya sarana transportasi berupa taksi. Taksi merupakan suatu jenis angkutan umum



yang fleksibel dan bermobilitas tinggi dengan pelayanan menyerupai kendaraan pribadi, seperti pelayanan dari pintu ke pintu, rute yang dapat ditentukan oleh pengguna, relatif nyaman dan cepat. Sesuai dengan pelayanan yang diberikan, tarif taksi relatif lebih mahal dibanding dengan angkutan umum, hal ini memperjelas perbedaan segmen pasar angkutan taksi dibandingkan sarana transportasi lain.

Saat ini pangsa pasar angkutan taksi di Kota Malang diperebutkan oleh empat perusahaan yang aktif beroperasi. PT. Citra Perdana Kendedes merupakan salah satu perusahaan yang turut meramaikan persaingan dalam bidang pelayanan angkutan taksi.

Untuk mampu merebut porsi pasar tentulah bukan hal yang mudah, karena harus berkompetisi dengan perusahaan sejenis ditambah dengan adanya faktor-faktor eksternal yang berdampak besar bagi perusahaan, seperti kebijakan pemerintah dan perubahan perekonomian masyarakat. Transportasi merupakan salah satu bidang yang berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat luas, sehingga dalam hal ini pemerintah memiliki pengaruh yang besar dalam pengaturannya, seperti penentuan tarif yang berlaku, daerah operasional dan penentuan harga bahan bakar minyak. Kenaikan harga bahan bakar minyak yang belakangan ini diberlakukan merupakan ancaman dalam lingkungan bisnis perusahaan transportasi. Dampak dari kebijakan ini sangat besar karena selain berpengaruh secara langsung terhadap naiknya biaya operasional perusahaan taksi juga memiliki pengaruh tidak langsung berupa penurunan daya beli masyarakat sebagai imbas dari kenaikan harga-harga kebutuhan hidup.

Untuk dapat *survive* di lingkungan bisnis yang sedemikian keras, PT. Citra Perdana Kendedes harus memiliki suatu keunggulan bersaing yang dapat digunakan sebagai senjata untuk bertahan maupun memenangkan persaingan. Keunggulan bersaing dapat tercipta melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan dikombinasikan oleh pemanfaatan

peluang yang cermat, perusahaan bukan saja akan dapat bertahan menghadapi serangan pesaing, tetapi juga dapat melakukan perlawanan dan merebut kemenangan.

Keunggulan bersaing dapat dicapai jika perusahaan memiliki strategi yang tepat. Perumusan strategi dapat diperoleh melalui berbagai metode, diantaranya adalah melalui analisis lingkungan, dimana setiap perusahaan perlu mengenal dan memahami lingkungan bisnisnya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Dengan memahami lingkungan internal perusahaan akan dapat mengenali kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan pemahaman akan lingkungan eksternal membuat perusahaan mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada.

Strategi yang baik bersifat menyeluruh dan terpadu yang memungkinkan perusahaan menyatukan keunggulan strategis yang dimiliki dengan tantangan lingkungan untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat. Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa perusahaan harus memantau kejadian-kejadian serta kecenderungan eksternal dan internal secara terus menerus, sehingga perubahan yang tepat dapat dilakukan jika diperlukan. Proses manajemen strategis ditujukan agar perusahaan dapat menyesuaikan diri secara efektif terhadap perubahan dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa untuk dapat memiliki suatu keunggulan bersaing memerlukan suatu strategi yang tepat melalui proses perumusan strategi dengan dasar analisis lingkungan dalam usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Sehubungan dengan hal itu, maka judul yang diambil dalam penelitian skripsi ini adalah **“Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pada PT. Citra Perdana Kendedes Malang”**



## 1.2 Perumusan Masalah

Industri jasa transportasi taksi di Kota Malang telah berkembang dengan pesat.

Selama perkembangannya setiap perusahaan dihadapkan pada berbagai macam masalah yang berasal dari lingkungan perusahaan. Lingkungan memiliki pengaruh yang sangat besar bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan sehingga perlu dikelola dengan baik, untuk itu diperlukan suatu strategi yang tepat sebagai pedoman bagi perusahaan.

Suatu perumusan strategi dimulai dari proses analisis terhadap lingkungan perusahaan. Analisis lingkungan dilakukan dengan tujuan mengenali lingkungan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan baik lingkungan internal maupun eksternal. Dengan analisis lingkungan internal dapat diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan dengan analisis lingkungan eksternal dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi.

Berdasarkan ulasan tersebut, permasalahan utama yang dihadapi oleh PT. Citra Perdana Kendedes adalah bagaimana perumusan strategi yang tepat bagi perusahaan berdasarkan analisis lingkungan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis kondisi lingkungan PT. Citra Perdana Kendedes, baik lingkungan internal dan lingkungan eksternal.
2. Merumuskan strategi yang tepat bagi PT. Citra Perdana Kendedes.

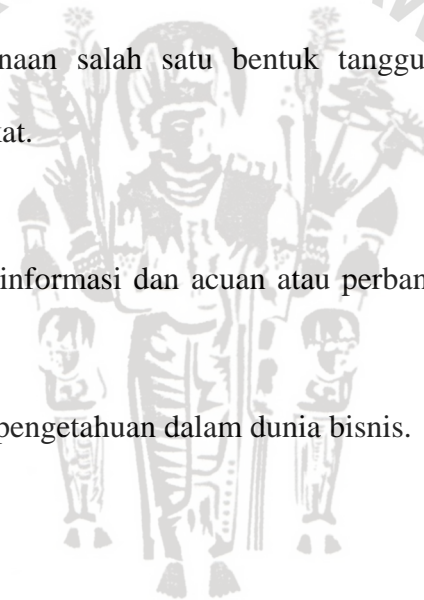
#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1. Bagi perusahaan

- a. Membantu perusahaan dalam mengetahui dan menganalisis berbagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga perusahaan mampu mengambil langkah strategis yang sesuai dan tepat.
- b. Sebagai bahan pembandingan atas langkah-langkah yang sudah atau sedang diambil perusahaan dalam mencapai tujuannya.
- c. Memberikan sumbangan pemikiran kepada perusahaan dalam perumusan strategi lebih lanjut apabila perusahaan mengalami perubahan di dalam kondisi lingkungannya.
- d. Sebagai pelaksanaan salah satu bentuk tanggung jawab sosial organisasi kepada masyarakat.

##### 2. Bagi pihak lain

- a. Sebagai sumber informasi dan acuan atau perbandingan bagi penelitian yang lebih lanjut.
- b. Sebagai wacana pengetahuan dalam dunia bisnis.





## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Dari tinjauan linguistik, kata strategi berasal dari kata Yunani *strategos* yang berarti jenderal. Oleh karena itu kata strategi secara harafiah berarti seni dari para jenderal. Hal ini membuktikan bahwa strategi telah dikenal sejak dahulu dengan pengaplikasian yang berbeda dari jaman sekarang, karena ada perbedaan kondisi yang dihadapi. Pada jaman dahulu strategi digunakan untuk memenangkan peperangan melawan musuh guna memperebutkan suatu wilayah kekuasaan tertentu, sedangkan pada saat ini tanpa menghilangkan esensi dari strategi itu sendiri, strategi lebih dikenal sebagai ujung tombak dari suatu perusahaan yang akan bertarung pada pasar yang merupakan medan peperangan bisnis untuk memperebutkan market share yang merupakan wilayah kekuasaan konkrit dari suatu perusahaan.

Sebelum membahas mengenai pengertian manajemen strategi perlu diketahui terlebih dahulu pengertian manajemen dan strategi. Pengertian manajemen menurut James A.F. Stoner–R. Edward Freeman–Daniel R. Gilbert Jr. (Manajemen, 1996; 11)

“Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan.”

Dari pengertian manajemen tersebut terlihat bahwa manajemen mengandung empat fungsi utama yaitu:

1. Perencanaan (*planning*), yaitu proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai suatu sasaran perusahaan tersebut.

2. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran.

3. Pengarahan (*actuating*), yaitu proses mengerahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh anggota.

4. Pengendalian (*controlling*), yaitu proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.

Pengertian strategi menurut George A. Stainer–John B. Miner:

“Strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijaksanaan dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.”

Dari pengertian strategi di atas, terlihat bahwa strategi merupakan pendekatan perusahaan terhadap lingkungan melalui misi, sasaran, dan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dengan melihat berbagai faktor internal perusahaan dan mengingat faktor eksternal yang terjadi untuk kemudian dapat diimplementasikan secara tepat guna pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch (1999:12):

“Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang menyatukan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat.”

Dari pengertian strategi menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch di atas, terlihat bahwa strategi merupakan perumusan suatu rencana dengan melihat faktor internal perusahaan berupa keunggulan-keunggulan yang dimiliki yang



digunakan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang berupa tantangan untuk pencapaian tujuan utama perusahaan.

Dari kedua pengertian strategi di atas dapat ditarik benang merah bahwa strategi adalah suatu hasil dari proses manajemen secara menyeluruh, terpadu dengan melihat berbagai aspek manajemen dalam perusahaan untuk menyatukan suatu keunggulan bersaing guna memposisikan perusahaan dalam persaingan dengan tujuan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan definisi manajemen dan definisi strategi diatas, dapat tergambar pengertian akan manajemen strategi. Beberapa ahli manajemen mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut:

Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (1997:20), yang dimaksud manajemen strategi adalah:

“Sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.”

Menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch (1999:6) manajemen strategi adalah:

“Sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.”

Menurut pendapat J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003:4) manajemen strategi didefinisikan sebagai:

“Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen Strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.”

Dari ketiga definisi manajemen strategi tersebut terlihat bahwa manajemen strategi merupakan suatu perencanaan jangka panjang yang di dalamnya terdapat sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan formulasi dan implementasi dari suatu rencana untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Ciri khusus manajemen strategis adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik (Hunger-Wheelen, 2003;3)

1. Rare: keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
2. Consequential: keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen.
3. Directive: keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

## **2.2 Manfaat Manajemen Strategi**

Para pakar dalam manajemen strategi memiliki pendapat yang berbeda-beda mengenai manfaat dari manajemen strategi sesuai dari perspektif mereka masing-masing. John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (1997;30) berpendapat bahwa penerapan manajemen strategi selain memungkinkan perusahaan mencapai tujuan-tujuan dalam hal profitabilitas juga dapat mendorong efek berperilaku positif manajemen yang dapat meningkatkan kesejahteraan perusahaan, diantaranya adalah:

1. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan memecahkan masalah.



2. Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbalan di setiap rencana strategik dan, dengan demikian, mempertinggi motivasi mereka.
4. Senjang dan tumpang tindih kegiatan di antara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
5. Penolakan terhadap perubahan berkurang, karena kesadaran para peserta dalam perumusan strategi akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka mau menerima keputusan yang diambil.

Wahyudi (1996:19) berpendapat bahwa manajemen strategis memberi manfaat-manfaat sebagai berikut:

1. Memberi arah jangka panjang yang dituju.
2. Membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat perusahaan lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan dengan lingkungan yang beresiko.
5. Aktifitas pembuatan strategi ini akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa yang akan datang.
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktifitas tumpang tindih akan dikurangi.
8. Keengganan untuk berubah pada karyawan lama akan dikurangi.

## 2.3 Hirarki Strategi

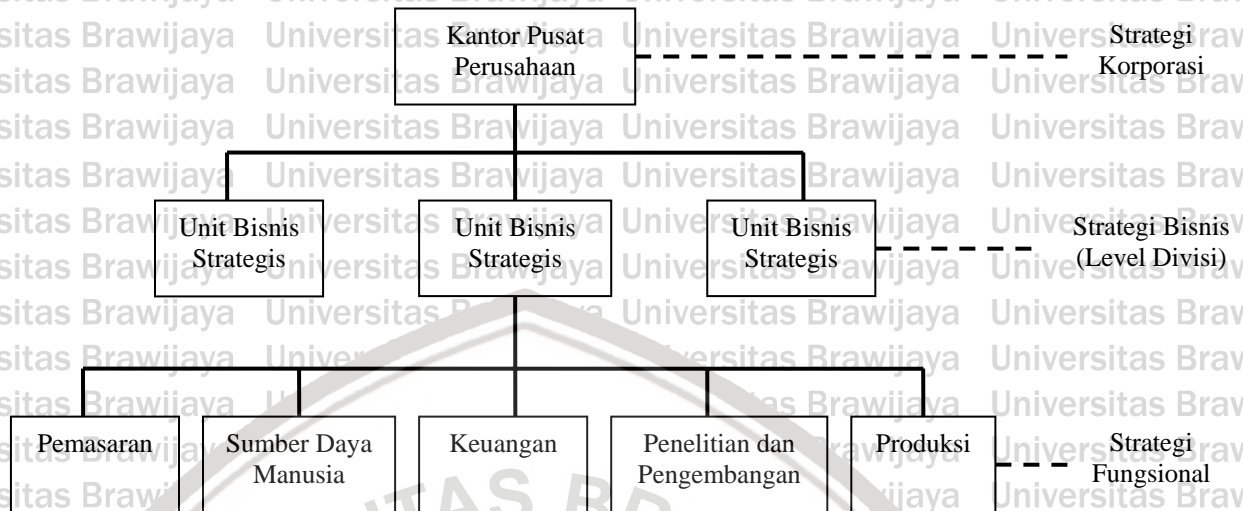
Pada umumnya suatu perusahaan bisnis yang multidivisional memiliki tiga level strategi (Hunger-Wheelen, 2003; 24), yaitu:

1. Strategi Korporasi, menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.
2. Strategi Bisnis, disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani divisi tersebut.
3. Strategi Fungsional, menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

Setiap level strategi membentuk lingkungan eksternal dari level berikutnya di dalam perusahaan sebagaimana tergambar dalam bagan berikut ini.



**Gambar 2.1**  
**Hirarki Strategi**



Sumber: J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, Manajemen Strategis, 2003; 26

## 2.4 Proses dalam Manajemen Strategi

Dalam proses manajemen strategi, setiap perusahaan memiliki proses yang berbeda sesuai dengan ruang lingkup dan kegiatan operasional perusahaan.

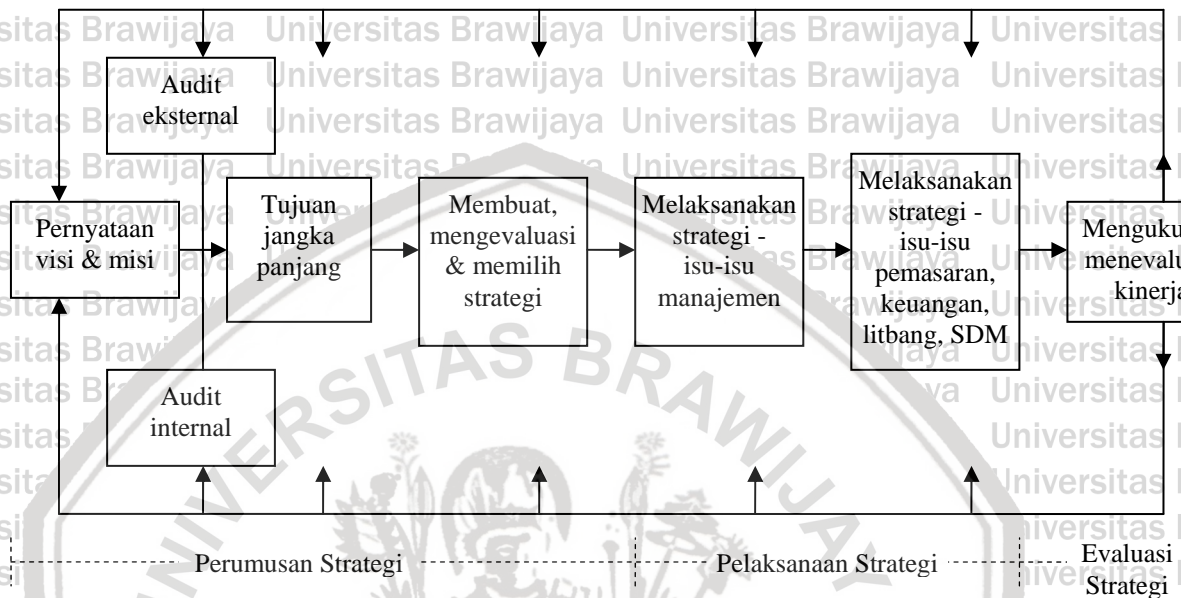
Perusahaan dengan banyak produk, pasar, atau teknologi cenderung menggunakan sistem manajemen strategi yang lebih rumit. Tetapi, terlepas dari perbedaan dalam rincian dan formalitas ini, komponen dasar dari model-model yang digunakan untuk menganalisa operasional manajemen sangat mirip.

Menurut model Fred R. David (2004;19) dalam bukunya, Manajemen Strategis, Konsep-konsep, proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Formulasi strategi, yang terdiri dari pernyataan visi dan misi, audit lingkungan internal dan eksternal, tujuan jangka panjang, dan membuat serta memilih alternatif strategi.
2. Implementasi strategi, terdiri dari pelaksanaan strategi berupa isu-isu manajemen dan tingkat fungsional.

3. Evaluasi strategi, yang berupa pengukuran dan pengevaluasian kinerja.

**Gambar 2.2**  
**Model Proses Manajemen Strategi Fred R. David**



Sumber: Fred R. David, Manajemen Strategis, Konsep-konsep (2004; 19)

Secara rinci ketiga tahap tersebut akan dijabarkan dalam beberapa komponen, yaitu:

1. Penetapan visi perusahaan, yaitu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud yang mewakili seluruh anggota perusahaan.
2. Perumusan misi perusahaan, dimana misi merupakan penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi lebih mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan.
3. Melakukan audit eksternal, yaitu melakukan analisa lingkungan eksternal perusahaan yang terbagi menjadi lingkungan eksternal jauh, lingkungan industri, dan lingkungan eksternal dekat yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.



4. Melakukan audit internal, yaitu analisa lingkungan internal yang menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya dan struktur perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
5. Perumusan tujuan jangka panjang yang merupakan hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun.
6. Mengidentifikasi beberapa alternatif strategi.
7. Menganalisis dan memilih alternatif strategi.
8. Mengimplementasikan strategi.
9. Mengukur dan mengevaluasi strategi.

Dari gambaran proses manajemen strategi Fred R. David di atas, proses manajemen strategi merupakan suatu arus informasi yang melalui beberapa tahap analisis yang saling berkaitan menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis. Para manajer menganalisa data ini dalam kaitannya dengan nilai dan prioritas dari individu-individu dan kelompok-kelompok berpengaruh atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Akhirnya tujuan dari proses ini adalah formulasi dan implementasi strategi yang bekerja ke arah pencapaian misi jangka panjang dan sasaran jangka pendek perusahaan.

## **2.5 Penetapan Visi dan Misi**

Sebuah pernyataan visi yang jelas memberikan dasar untuk pembangunan misi yang komprehensif. Banyak perusahaan telah memiliki pernyataan visi dan misi, akan tetapi pernyataan visi dan misi tersebut sering kali tumpang tindih dan membingungkan. Untuk menghindari hal semacam ini maka seharusnya pernyataan visi dibangun terlebih dahulu dan diutamakan.

Visi dan misi dapat dibangun dengan dua cara, yaitu partisipatif dan non-partisipatif. Partisipatif berarti pembangunan visi dan misi dilakukan bersama-sama

oleh semua pihak dalam organisasi untuk mencapai suatu kesepakatan bersama.

Sebaliknya non-partisipatif berarti pemimpin menentukan sendiri visi dan misi organisasi atau menunjuk seseorang untuk membangun visi dan misi tersebut.

### **2.5.1 Penetapan Visi**

Seorang pemimpin pasti mempunyai visi yang dipakai sebagai pegangan untuk menjalankan organisasi dan sudah merupakan kewajiban seorang pemimpin untuk menyampaikan visi tersebut kepada bawahannya agar bawahannya mengerti dan dapat ikut merasakan bahwa itupun merupakan visi mereka. Definisi visi menurut Bannis dan Nanus seperti dikutip oleh Locke (1997; 70) adalah berikut:

“Untuk memiliki arah, seorang pemimpin pertama-tama harus mengembangkan suatu pencitraan mental mengenai bentuk organisasi yang mungkin dan diinginkan untuk masa depan. Pencitraan ini yang disebut visi, mungkin sama kaburnya dengan impian, atau sama mendetailnya dengan sebuah sasaran atau misi. Poin penting disini adalah bahwa sebuah visi mengartikulasikan sebuah pandangan mengenai masa depan organisasi yang realistis, bisa dipercaya, dan atraktif, suatu kondisi yang lebih baik untuk beberapa hal penting dibandingkan dengan yang sekarang ada. Sebuah visi mempunyai target yang memberikan berbagai petunjuk”.

Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa visi merupakan suatu pandangan tentang masa depan organisasi, merupakan pandangan suatu kondisi yang lebih baik dibanding dengan kondisi sekarang. Menurut Locke (1997; 75-79) konseptualisasi visi mengharuskan pemimpin membangkitkan cara-cara untuk mengungkapkan pernyataan visi. Pernyataan visi harus singkat jelas dan abstrak, menantang, berorientasi masa depan, stabil dan diinginkan oleh individu-individu



yang bekerja untuk meraihnya. Pernyataan visi harus memotivasi setiap orang untuk bekerja demi tercapainya sasaran organisasi.

### 2.5.2 Penetapan Misi

Seperti halnya visi, para penulis manajemen strategi mengungkapkan definisi yang berbeda. Husein Umar (2003; 23), mendefinisikan misi sebagai “penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan”. Sedangkan definisi menurut Pearce-Robinson (1997; 55), misi perusahaan merupakan “pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama (*enduring*) tentang keinginan atau maksud perusahaan”. Fred R. David (2004; 88) berpendapat “misi bisnis adalah dasar untuk membuat prioritas, strategi, rencana, dan penugasan kerja. Misi bisnis merupakan titik awal untuk merancang pekerjaan-pekerjaan manajerial, dan yang paling penting adalah untuk merancang struktur manajerial”.

Dari beberapa pendapat ahli manajemen strategi tersebut dapat kita tarik pemahaman bahwa suatu misi perusahaan adalah suatu penjabaran dari visi yang merupakan pernyataan sikap dan pandangan perusahaan yang bersifat luas dan berjangka panjang sebagai titik awal dan pedoman merancang langkah-langkah manajerial yang mengarahkan tahap-tahap manajemen strategis berikutnya.

Pemahaman tersebut menunjukkan bahwa misi merupakan komponen yang penting dan krusial dalam menentukan arah dan langkah-langkah yang akan ditempuh suatu perusahaan di masa depan. King dan Cleland (David, 2004; 92) menyarankan agar organisasi-organisasi membuat pernyataan misi tertulis secara seksama dan teliti karena sejumlah alasan bahwa pernyataan misi:

1. Memastikan adanya kesatuan tujuan dalam organisasi tersebut.

2. Menjadi landasan atau standar dalam mengalokasikan sumber daya organisasi.

3. Menciptakan nada atau iklim organisasi yang sama.

4. Sebagai acuan bagi setiap individu dalam memahami tujuan dan arah organisasi, dan untuk membatasi mereka yang tidak bisa memahami tujuan dan arah organisasi tersebut secara lebih jauh turut serta dalam kegiatan organisasi.

5. Memfasilitasi penerjemahan tujuan-tujuan organisasi ke struktur kerja termasuk penugasan kerja kepada bagian-bagian yang bertanggung jawab dalam organisasi.

6. Menjelaskan tujuan-tujuan organisasi dan menterjemahkan tujuan-tujuan tersebut menjadi beberapa sasaran kegiatan yang memiliki parameter biaya, waktu, dan kinerja yang dapat dinilai dan diawasi.

Pernyataan misi yang dibuat sebaiknya memiliki karakteristik tertentu.

Walaupun pernyataan misi setiap organisasi berbeda, banyak praktisi dan akademisi manajemen strategis meyakini bahwa pernyataan misi yang efektif harus memiliki sembilan komponen atau ciri (David, 2004; 102):

1. Pelanggan

2. Produk atau jasa

3. Pasar

4. Teknologi

5. Perhatian terhadap keberlangsungan hidup, pertumbuhan, dan keuntungan.

6. Filsafat

7. Konsep diri

8. Perhatian terhadap citra publik

9. Perhatian terhadap karyawan.

## 2.6 Analisis Lingkungan



Lingkungan merupakan faktor yang sangat krusial bagi perusahaan karena aspek-aspek yang terdapat di dalamnya dapat mempengaruhi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pengertian lingkungan menurut Wahyudi (1996; 47):

“Tempat perusahaan berada di mana untuk membuat tujuan, sasaran dan strategi yang akan diambil, diperlukan suatu analisis yang mendalam terhadapnya”

Dari definisi tersebut, terlihat dibutuhkannya suatu analisis untuk mengetahui kondisi lingkungan, yaitu analisis lingkungan. Analisis lingkungan merupakan suatu proses memonitor, mengevaluasi dan mengumpulkan informasi dari lingkungan yang mempengaruhi jalannya perusahaan. Sangat penting bagi seorang perumus strategi untuk menganalisis lingkungan perusahaan secara tepat, karena informasi yang didapat dari analisis lingkungan tersebut akan menentukan strategi yang diambil untuk menghadapi perubahan lingkungan.

L.R. Jauch dan W.F. Glueck (1999:87) mendefinisikan analisis lingkungan sebagai:

“Analisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang mempunyai arti penting bagi perusahaan di masa yang akan datang yang juga meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin berkembang.”

Proses tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategi yang dapat menentukan kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Menurut L.R. Jauch dan W.F. Glueck (1999:89) ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan menjadi suatu hal yang penting dalam manajemen strategi dan harus dilakukan oleh manajer puncak, yaitu:

1. Analisis lingkungan memberikan kesempatan pada perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang tersebut.

2. Membantu perencana strategi untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat merubah ancaman menjadi keuntungan organisasi.

Terdapat dua analisis lingkungan perusahaan yang dapat dimanfaatkan informasinya demi kepentingan perusahaan yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal.

### **2.6.1 Analisa Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut. (Wahyudi, 1996; 47). Kekuatan di luar perusahaan tersebut meliputi berbagai faktor yang dapat berupa peluang (*opportunity*) atau ancaman (*threat*) bagi perusahaan. Untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor tersebut perusahaan perlu melakukan suatu analisis terhadap lingkungan eksternal.

Analisis lingkungan eksternal terfokus pada upaya mengidentifikasi dan menilai tren serta peristiwa yang terjadi di luar kendali perusahaan yang relevan terhadap aktivitas operasionalnya. Istilah analisis lingkungan eksternal dikenal pula sebagai audit eksternal, menurut Fred R. David (2004; 118) tujuan audit eksternal adalah membuat daftar terbatas mengenai berbagai peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan berbagai ancaman yang harus dihindari. "Dalam



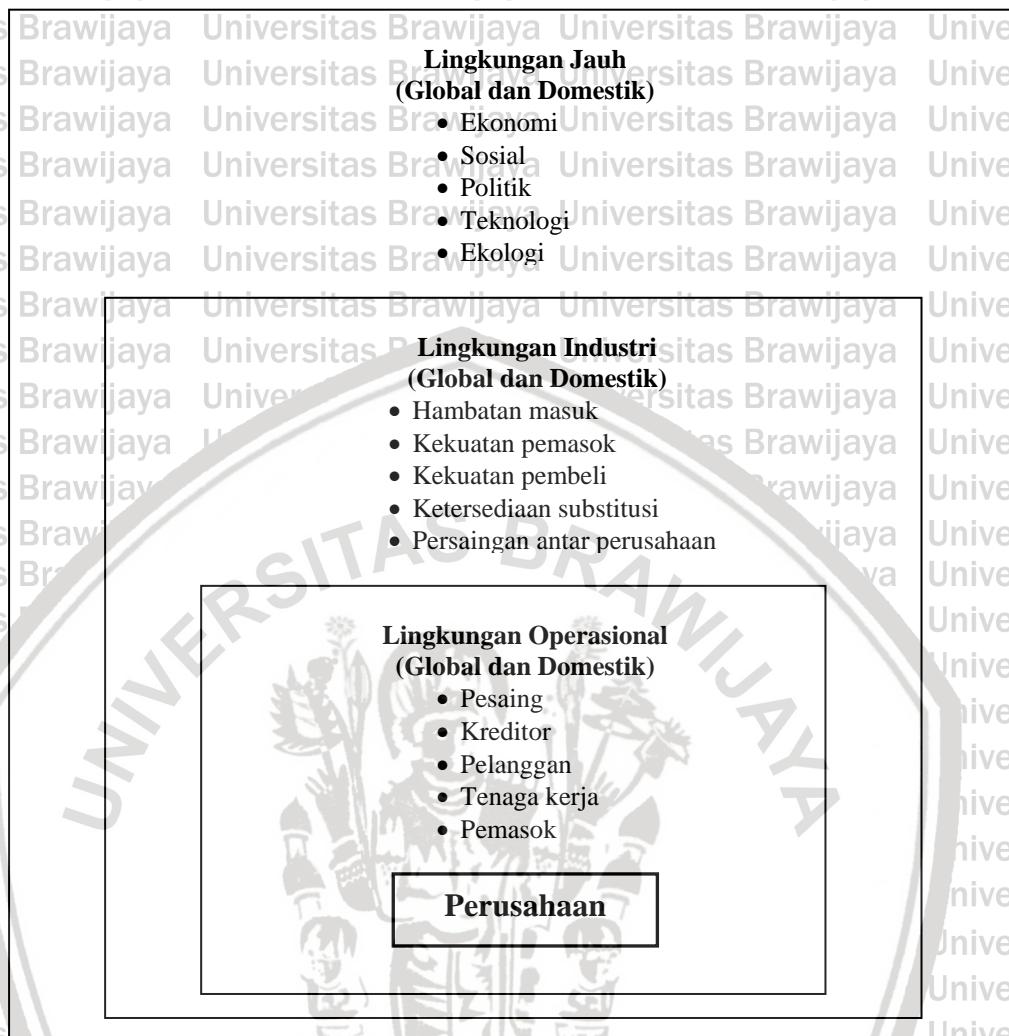
analisis lingkungan akan teridentifikasi faktor-faktor strategis eksternal, yaitu isu-isu lingkungan strategis yang dianggap memiliki probabilitas tinggi untuk terjadi dan probabilitas tinggi untuk mempengaruhi perusahaan” (Wheelen-Hunger, 2003:117).

Perusahaan harus mampu merespon secara ofensif maupun defensif terhadap faktor-faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang dapat memanfaatkan peluang atau untuk meminimalkan dampak dari potensi ancaman.

Lingkungan eksternal dibagi menjadi tiga sub-kategori yang saling berkaitan (Pearce-Robinson, 1997;93) yaitu lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri (*industry environment*), dan lingkungan operasional (*operational environment*).



**Gambar 2.3**  
**Lingkungan Eksternal Perusahaan**



Sumber: Pearce & Robinson, Manajemen Strategik, Formulasi Implementasi dan Pengendalian, 1997; 94.

### 2.6.1.1 Lingkungan Jauh (*Remote Environment*)

Lingkungan jauh bersumber dari faktor-faktor dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional perusahaan. Lingkungan ini memberikan ancaman dan peluang tetapi perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh yang berarti terhadap lingkungan jauh. Faktor-faktor lingkungan jauh adalah sebagai berikut:

#### 1. Faktor Ekonomi



Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strateginya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi pada segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya.

Faktor-faktor ekonomi yang spesifik yang dianalisis dan didiagnosis pada umumnya adalah (Glueck- Jauch, 1994; 99):

- a. Tahapan siklus bisnis. Ekonomi dapat diklasifikasikan seperti dalam keadaan depresi, resesi, kebangkitan atau kemakmuran.
- b. Gejala inflasi dan deflasi.
- c. Kebijakan keuangan, tingkat bunga dan devaluasi atau revaluasi uang dalam hubungannya dengan mata uang asing.
- d. Kebijakan fiskal: tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan.
- e. Neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungannya terhadap perdagangan luar negeri.

## 2. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan, yang berpengaruh dari pengaruh budaya, agama, ekologi, demografi, pendidikan dan etnik. Di mana sikap sosial berubah maka dapat dipastikan pola konsumsi masyarakat akan berubah pula yang tentunya akan mempengaruhi kehidupan perusahaan.

## 3. Faktor Politik

Faktor-faktor politik merupakan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan dan di lain pihak merupakan upaya pemerintah untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan.

#### 4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi ini yang berpengaruh adalah perubahan teknologi yang menyebabkan keusangan dari perusahaan. Tetapi dilain pihak hal ini akan mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi dalam hal beradaptasi terhadap perubahan tersebut sehingga mampu untuk menciptakan produk baru atau penyempurnaan produk yang telah ada.

#### 5. Faktor Ekologi

Faktor ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, air yang mendukung kehidupan manusia. Sebagai perusahaan perdagangan tidak terdapat dampak yang besar dari keberadaan perusahaan terhadap lingkungan, tetapi bukan berarti tidak ada tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan. Dampak semacam polusi dan hasil pembuangan harus dapat diminimalisir.

### 2.6.1.2 Lingkungan Industri (*Industry Environment*)

Lingkungan industri telah masuk ke dalam pemikiran perencanaan strategik suatu usaha dengan didasari oleh konsep strategi kompetitif (*competitive strategy*)

Michael E. Porter. Menurut konsep strategi kompetitif tersebut di dalam lingkungan industri terdapat lima kekuatan utama yang mempengaruhi persaingan. Lima kekuatan tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Pendatang Baru potensial



Pendatang baru ke suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*), dan sering kali sumber daya yang cukup besar. Terdapat beberapa faktor penghambat pendatang baru untuk masuk ke dalam suatu industri yang sering disebut sebagai Hambatan masuk. Besarnya hambatan masuk bergantung pada rintangan, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

Terdapat enam sumber utama hambatan masuk (*barrier to entry*):

a. 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. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru untuk masuk dengan skala besar atau harus memikul biaya tinggi (*cost disadvantage*). Skala ekonomis juga dapat berfungsi sebagai perintang dalam distribusi, utilisasi armada penjual, pendanaan, dan nyaris semua aspek bisnis lainnya.

b. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek. Identifikasi merek menimbulkan hambatan masuk karena memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya besar guna merebut kesetiaan pelanggan. Usaha ini biasanya menyebabkan kerugian di saat awal (*start-up losses*) dan seringkali bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama.

c. Kebutuhan Modal

Keharusan menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menimbulkan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut

digunakan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk pengembangan dan penelitian.

d. Hambatan Biaya Bukan Karena Skala

Perusahaan-perusahaan yang sudah ada mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki oleh calon pendatang baru, terlepas dari ukuran dan skala ekonomis yang dapat mereka capai. Keunggulan ini dapat bersumber dari pengaruh kurva belajar (dan pengaruh dari kurva pengalaman), teknologi rahasia, akses ke sumber bahan baku, aset yang dibeli dengan harga murah, subsidi pemerintah, atau lokasi yang menguntungkan. Adakalanya keunggulan biaya diperoleh dari jalan hukum, seperti melalui hak paten. Perusahaan yang baru mulai tanpa pengalaman akan memikul biaya yang lebih tinggi secara inheren dibandingkan perusahaan yang telah mapan dan harus menanggung kerugian awal yang besar akibat penetapan harga di bawah atau mendekati biaya agar memperoleh pengalaman untuk mencapai tingkat biaya yang setara dengan perusahaan yang telah mapan.

e. Akses ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan produknya. Bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar mau menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan, dan sebagainya. Makin terbatas saluran pedagang besar atau pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini jelas akan makin berat usaha untuk masuk ke dalam industri.

f. Kebijakan Pemerintah



Pemerintah dapat membatasi atau bahkan melarang masuknya pendatang baru ke dalam industri, melalui tindakan-tindakan seperti keharusan adanya ijin dan pembatasan akses ke bahan baku. Pemerintah juga dapat memainkan peran tak langsung dengan mempengaruhi hambatan masuk melalui pengawasan seperti standar polusi udara dan air dan peraturan mengenai keamanan produk.

Perkiraan pendatang baru mengenai reaksi peserta persaingan yang sudah ada juga akan mempengaruhi keputusan pendatang untuk masuk. Jika pesaing yang ada diperkirakan akan bereaksi keras sehingga pendatang baru merasa tidak nyaman untuk beroperasi dalam industri yang bersangkutan.

Ada beberapa sifat hambatan masuk lainnya yang sangat penting dari sudut pandang strategis. Pertama, hambatan masuk dapat memang berubah bila kondisi-kondisi yang diuraikan di atas berubah. Kedua, meskipun hambatan masuk kadang-kadang berubah karena alasan-alasan yang sebagian besar berada di luar kendali perusahaan, keputusan-keputusan strategis perusahaan juga dapat mempunyai dampak yang besar. Ketiga, beberapa perusahaan mungkin memiliki sumber daya atau keahlian yang memungkinkan mereka untuk mengatasi hambatan masuk ke dalam industri secara lebih murah dibandingkan dengan kebanyakan perusahaan lainnya.

## 2. Kekuatan Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Kekuatan masing-masing pemasok (atau pembeli) bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada tingkat kepentingan relatif

penjualan atau pembelianya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnisnya.

Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:

- a. Kelompok ini didominasi oleh sedikit perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industri tempat mereka menjual produk.
- b. Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensias, atau jika terdapat biaya pengalihan (*switching cost*). Biaya pengalihan adalah biaya tetap yang harus ditanggung pembeli jika berganti pemasok. Ini timbul karena antara lain, spesifikasi produk pembeli terikat pada pemasok tertentu, pembeli telah menginvestasikan dana besar untuk peralatan dari pemasok (misalnya perangkat lunak komputer), atau lini produksinya terkait dengan fasilitas produksi pemasok (seperti pada beberapa pabrik kemasan minuman ringan).
- c. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri.
- d. Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya. Ini memberi kekuatan bagi pemasok untuk memaksa industri menerima syarat-syarat pembelian yang ditetapkan pemasok.
- e. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok. Jika industri adalah pelanggan penting, pemasok akan berusaha melindungi industri melalui penetapan harga yang wajar dan dukungan dalam kegiatan-kegiatan industri melalui penetapan harga yang wajar dan dukungan dalam kegiatan-kegiatan seperti riset dan *lobby*.

### 3. Kekuatan Pembeli

Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan lebih banyak, dan mengadu domba sesama industri, semua ini dapat menurunkan laba industri.



Kelompok pembeli yang kuat:

- a. Pembeli konsentrasi atau pembeli dalam jumlah (*volume*) besar.
- b. Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau terdiferensiasi.
- c. Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dan produk pembeli merupakan komponen biaya besar.
- d. Pembeli menerima laba yang rendah.
- e. Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
- f. Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli.
- g. Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi balik.

Sebagian besar sumber kekuatan pembeli juga berlaku untuk kelompok konsumen selain untuk pembeli industrial dan komersial, tetapi diperlukan modifikasi tertentu. Konsumen cenderung lebih peka jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, relatif mahal terhadap penghasilan mereka, dan jika kualitas tidak terlalu penting bagi mereka.

#### 4. Produk Substitusi

Dengan menetapkan batas harga tertinggi (*ceilling price*), produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam.

Produk pengganti yang secara strategik layak diperhatikan adalah produk dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri.
- b. Dihasilkan oleh industri yang menikmati laba tinggi. Produk pengganti sering kali masuk dengan cepat ke dalam industri jika terjadi persaingan yang ketat

dalam industri mereka sendiri yang mengakibatkan turunnya harga, atau naiknya kinerja.

#### 5. Persaingan Antar Anggota Industri

Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan.

Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor:

- a. Jumlah peserta persaingan banyak dan kurang lebih setara dalam hal ukuran dan kekuatan.
- b. Pertumbuhan industri lambat, menyulut perang memperebutkan bagian pasar yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- c. Produk atau jasa terdiferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan, pembeli akan terikat pada satu pemasok dan pemasok yang bersangkutan akan terlindung dari serbuan para pesaingnya.
- d. Biaya tetap (*fixed cost*) tinggi atau produk bersifat mudah rusak (*perishable*) mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga.
- e. Penambahan kapasitas harus dalam jumlah besar. Hal ini akan mengganggu keseimbangan penawaran-permintaan industri dan seringkali menimbulkan kelebihan kapasitas dan penurunan harga.
- f. Hambatan keluar tinggi. Hambatan keluar adalah faktor-faktor ekonomis, strategis dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun mereka memperoleh laba yang rendah atau bahkan negatif. Jika hambatan keluar tinggi kelebihan kapasitas terus terjadi, dan kemampuan peserta persaingan yang masih sehat dalam industri akan terganggu karena perusahaan.



g. Para peserta persaingan beragam dalam hal strategi, asal-usul, “kepribadian”.

Mereka memiliki pemikiran yang berbeda dalam hal cara bersaing dan terus berkonfrontasi satu sama lain.

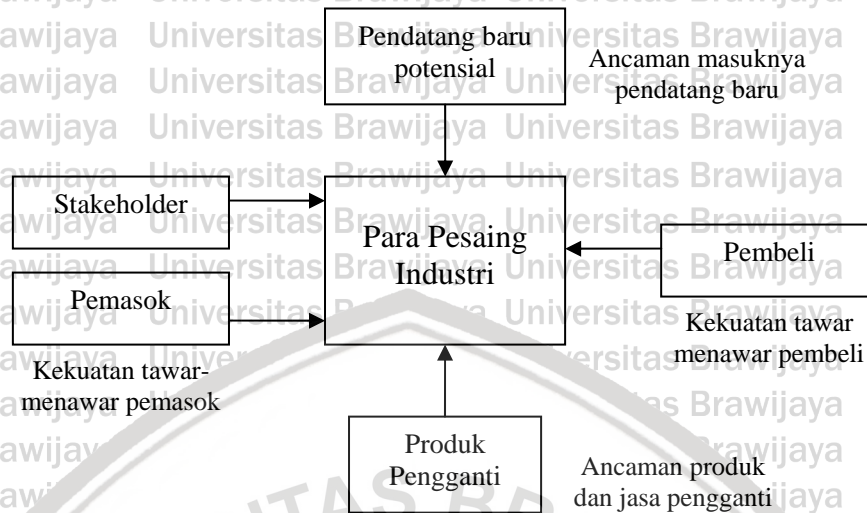
Melengkapi kelima kekuatan lingkungan industri oleh Porter tersebut, R.E.

Freeman merekomendasi untuk menambah kekuatan keenam yaitu Kelompok Stakeholder. Kelompok tersebut terdiri dari pemerintah, serikat kerja, komunitas lokal, kreditur, asosiasi perdagangan, kelompok kepentingan khusus, dan pemegang saham.

Berdasar kelima kekuatan persaingan Porter dan penambahan dari Freeman, maka kekuatan-kekuatan yang terdapat dalam persaingan suatu industri dapat tergambar sebagai berikut:



**Gambar 2.4**  
**Kekuatan Dalam Lingkungan Industri**



Sumber: J. David Hunger - Thomas L. Wheelen, Manajemen Strategis, 2003; 123

### 2.6.1.3 Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional disebut juga lingkungan tugas atau persaingan yang terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk atau jasanya secara menguntungkan. Lingkungan operasional dapat dipengaruhi oleh perusahaan atau dikendalikan oleh perusahaan dibandingkan lingkungan jauh. Sehingga perusahaan dapat lebih proaktif dalam menangani lingkungan operasional. Beberapa diantara faktor-faktor yang terpenting adalah:

#### 1. Posisi Bersaing

Menilai posisi bersaing dapat meningkatkan kesempatan perusahaan untuk merancang strategi yang mengoptimalkan peluang yang muncul dari lingkungan.

Pengembangan profil pesaing memungkinkan suatu perusahaan memprakirakan secara lebih akurat baik potensi pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang maupun potensi labanya.



## 2. Profil Pelanggan

Mengembangkan profil pelanggan dan calon pelanggan perusahaan meningkatkan kemampuan para manajer untuk merencanakan operasi strategis, untuk mengantisipasi perubahan besar dan untuk merealokasi sumber daya guna mendukung perubahan pola permintaan.

## 3. Pemasok

Hubungan yang dapat diandalkan antara perusahaan dengan pemasoknya sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Dalam operasionalnya perusahaan selalu bergantung pada pemasok untuk dukungan keuangan, layanan, bahan baku dan peralatan. Selain itu juga perlu dipertimbangkan mengenai harga, biaya, kualitas dan pelayanan dari pemasok tersebut apakah sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

## 4. Kreditor

Hubungan perusahaan dengan kreditor dapat menentukan tingkat perolehan modal yang dibutuhkan. Pertimbangan dalam hal ini seperti kecocokan syarat kredit dengan profitabilitas perusahaan dan tingkat kemampuan kreditor dalam menunjang kebutuhan modal perusahaan.

## 5. Sumber Daya Manusia

Kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkemampuan sangat penting untuk sukses. Tetapi, alternatif rekrutmen dan seleksi karyawan suatu perusahaan seringkali dipengaruhi oleh sifat lingkungan operasionalnya. Akses perusahaan ke karyawan yang dibutuhkan utamanya dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Reputasi perusahaan sebagai penyedia kesempatan kerja
- b. Tingkat kesempatan kerja setempat

c. Ketersediaan orang dengan ketrampilan yang dibutuhkan

## 2.6.2 Analisa Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Menurut Jauch dan Glueck (1999:162), analisis lingkungan internal atau disebut juga analisis keunggulan strategi, adalah:

“proses dimana perencanaan strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor-faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kemampuan yang penting, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan”.

Dari segi pengertian tersebut tersirat bahwa analisis lingkungan internal mencakup pada aspek-aspek internal perusahaan yang secara generik terdiri atas empat aspek utama, yaitu aspek pemasaran, aspek sumberdaya manusia, aspek keuangan, dan aspek produksi. Tetapi tidak menutup kemungkinan keempat aspek tersebut dapat berkembang dengan semakin banyaknya produk atau semakin luasnya pasar yang dimiliki perusahaan.

Semua organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Namun, tidak satupun perusahaan yang mempunyai kekuatan dan kelemahan yang sama di semua bidang. Menurut Fred R. David (2004:174), kekuatan dan kelemahan internal bersama peluang atau ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas merupakan landasan untuk menetapkan sasaran dan strategi. Sasaran dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahannya. Kekuatan suatu perusahaan yang tidak mudah ditandingi atau ditiru



oleh pesaing disebut kompetensi pembeda (*distinctive competencies*) yang akan melahirkan suatu keunggulan kompetitif.

Pearce-Robinson (1997:236) menyebutkan terdapat dua cara dalam mengidentifikasi faktor-faktor strategik internal. Pertama melalui ancangan fungsi yaitu menelaah perusahaan berdasarkan berbagai bidang fungsional untuk mengetahui kapabilitas, keterbatasan, dan karakteristik dasar perusahaan. Ancangan fungsi ini meliputi:

### 1. Pemasaran

Menurut Philip Kotler (1997; 8) pemasaran merupakan suatu proses sosial dan manajerial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Dalam mencapai tujuan pemasaran perusahaan menggunakan seperangkat alat pemasaran yang dikenal dengan bauran pemasaran yang meliputi produk, tempat, harga, dan promosi.

### 2. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai ukuran tunggal dari posisi bersaing perusahaan yang merupakan daya tarik keseluruhan bagi investor. Analisis rasio keuangan merupakan metode yang paling luas dipakai untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bidang investasi, keuangan dan deviden.

### 3. Produksi/Operasional

Faktor ini terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi keluaran yang berupa barang atau jasa. Kegiatan produksi/operasi perusahaan paling tidak dapat dilihat dari keteguhan dalam prinsip efisiensi, efektivitas, dan

produktivitas, karena dengan efisiensi dan efektivitas proses produksi akan didapat penghematan biaya sehingga mampu meningkatkan produktivitas.

#### 4. Personalia

Manusia merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan. Untuk itu yang perlu dilakukan perusahaan adalah mengemas sumber daya manusia dengan kualitas yang memadai untuk dapat memberikan kekuatan bagi perusahaan.

### 2.7 Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Fred R. David (2004:15) mendefinisikan tujuan sebagai “hasil tertentu yang perlu dicapai organisasi dalam memenuhi misi utamanya. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun”. Lebih lanjut Fred R. David (2004:228) berpendapat bahwa “tujuan haruslah memiliki kriteria bersifat kuantitatif, terukur, realistis, dapat dipahami, menantang, bertahap, dapat diperoleh, dan sejalan dengan unit-unit organisasi.”

Tujuan yang dinyatakan dengan jelas memberikan arah, sinergi, membantu evaluasi, menentukan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, merangsang pengerahan tenaga, dan membantu dalam pengalokasian sumber daya dan merancang pekerjaan. Tujuan sangat penting untuk dinyatakan dan dikomunikasikan dengan jelas karena tujuan membantu pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan memahami peran mereka dalam organisasi di masa depan. Selain itu tujuan juga merupakan dasar untuk pembuatan keputusan yang konsisten oleh para manajer yang nilai-nilai dan sikap-sikapnya mungkin berbeda.

Lebih spesifik, Pearce-Robinson (1997:60) mengemukakan bahwa pada umumnya tujuan ekonomis yang memedomani arah strategik dari hampir semua organisasi bisnis berupa:

#### 1. Kelangsungan hidup (*survival*)



2. Pertumbuhan (*growth*)

3. Profitabilitas (*profitability*)

## 2.8 Klasifikasi Strategi

Berdasarkan tingkat tugasnya strategi dapat dibedakan menjadi:

1. Strategi Generik

2. Strategi Utama/Induk (*Grand Strategy*)

3. Strategi Fungsional

Dalam penerapannya, strategi generik akan diimplementasikan dengan penjabaran menjadi strategi yang lebih operasional. Strategi generik akan dijabarkan menjadi strategi utama/induk (*grand strategy*), kemudian strategi utama/induk ini selanjutnya akan dijabarkan menjadi strategi fungsional.

### 2.8.1 Strategi Generik

Konsep strategi generik dikembangkan oleh Michael E. Porter, memiliki pengertian sebagai suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Penjabaran dari strategi generik adalah strategi utama/induk, dimana strategi ini bersifat lebih operasional dan merupakan dasar bagi tindakan terkoordinasi dan berkesinambungan yang diarahkan untuk mencapai sasaran bisnis jangka panjang. Model strategi generik yang dikembangkan oleh Fred R. David mengelompokkan alternatif strategi menjadi empat kelompok, yaitu:

1. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Strategy Integration*)

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

## 2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

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

## 3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

## 4. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

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

### 2.8.2 Strategi Utama/Induk

Setelah strategi generik teridentifikasi selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap strategi utama. Strategi utama merupakan penjabaran yang bersifat lebih operasional dari strategi generik. Adapun penjabaran model strategi generik menjadi beberapa strategi utama versi Fred R. David adalah sebagai berikut:

#### 1. Kelompok Strategi Integrasi Vertikal

Strategi Integrasi Vertikal ini dijabarkan menjadi tiga bentuk strategi utama, yaitu:

##### a. Strategi Integrasi ke Depan (*Forward Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mencapai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya.

##### b. Strategi Integrasi ke Belakang (*Backward Integration Strategy*)



Strategi integrasi ke belakang 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.

c. Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing.

2. Kelompok Strategi Intensif

Terdapat tiga bentuk strategi utama yang dapat digunakan sebagai pengimplementasian strategi intensif, yaitu:

a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar.

b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru untuk meningkatkan pangsa pasar.

c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*)

Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa yang ada saat ini.

3. Kelompok Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga strategi utama dari strategi diversifikasi, yaitu:

a. Strategi Diversifikasi Konsentrik

Strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk atau jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan yang biasanya dilakukan pada industri yang pertumbuhannya lambat.

b. Strategi Diversifikasi Horizontal

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak berhubungan untuk ditawarkan pada konsumen yang ada sekarang.

c. Strategi Diversifikasi Konglomerat

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan. Hal ini dilakukan jika industri mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

4. Kelompok Strategi Bertahan

Terdapat empat strategi umum dari jenis strategi generik ini, yaitu:

a. Strategi Usaha Patungan (*Joint Venture Strategy*)

Strategi yang terjadi dimana terjadi dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal.

Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian.

b. Strategi Penciutan Biaya (*Retrenchment Strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan yang ditujukan agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Hal ini dilakukan karena misalnya terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan.



c. Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menjual suatu divisi atau bagian dari perusahaan ataupun mengganti aktifitas perusahaan yang sudah tidak menguntungkan dengan aktifitas perusahaan lainnya. Hal ini dilakukan jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya karena terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

d. Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

Strategi ini merupakan suatu pengakuan dari kegagalan yaitu dengan menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Hal ini dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya. Dengan menjual harta perusahaan, maka pemegang saham akan cepat memperkecil kerugiannya.

## 2.9 Pemilihan Strategi

Setelah alternatif-alternatif strategi dipelajari, tahap selanjutnya adalah melakukan pemilihan dari alternatif-alternatif strategi tersebut untuk kemudian diterapkan. Pemilihan strategi merupakan keputusan untuk memilih strategi yang terbaik yang memenuhi tujuan perusahaan.

William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch (1999:181) mendefinisikan pemilihan strategi sebagai:

“Keputusan untuk memilih strategi terbaik yang memenuhi tujuan perusahaan. Keputusan yang akan diambil melibatkan pemusatan pada beberapa alternatif, pertimbangan faktor-faktor seleksi, penilaian berbagai alternatif terhadap kinerja ini dan melakukan pemilihan yang sesungguhnya.”

Pada umumnya dalam pemilihan strategi, perusahaan dihadapkan pada beberapa alternatif strategi yang layak atau dimungkinkan untuk dipilih dan bukan merupakan pilihan yang jelas pada suatu strategi tertentu. Menurut Pearce-Robinson (1997:368), dalam situasi tersebut beberapa faktor akan mempengaruhi pemilihan strategi, diantaranya adalah:

1. Peran strategi yang lalu.

Seringkali penyusun strategi saat ini juga merupakan arsitek strategi yang lalu. Kedekatan dan komitmen mereka terhadap strategi masa lalu akan dapat merusak keseluruhan perusahaan, karena hal itu dapat membuat perusahaan enggan atau kurang sigap dalam menyesuaikan strategi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Di sisi lain Glueck-Jauch berpendapat bahwa strategi yang lalu dapat merupakan titik tolak dari pemilihan strategi, sehingga lebih memudahkan perusahaan dalam memilih beberapa alternatif strategi yang ada.

2. Tingkat kebergantungan perusahaan pada pihak luar.

Strategi yang komprehensif dimaksudkan untuk memedomani secara efektif kinerja perusahaan dalam lingkungan eksternalnya. Kendala utama atas pemilihan strategi adalah kekuatan pengaruh dari elemen-elemen lingkungan atas keputusan ini. Makin besar kebergantungan perusahaan pada pihak luar, akan makin kecil ragam dan fleksibilitasnya dalam pemilihan strategi.

3. Sikap terhadap resiko.

Sikap terhadap resiko sangat mempengaruhi pemilihan strategi. Bila sikap perusahaan menyukai resiko, kisaran pilihan strategi bertambah luas dan strategi resiko tinggi dapat diterima dan disukai. Bila manajemen bersikap menghindari resiko, ragam pilihan strategi terbatas dan alternatif yang beresiko tinggi akan



dihilangkan sebelum pemilihan strategi dilakukan. Kecenderungan manajemen terhadap resiko antara lain dipengaruhi oleh volatilitas industri dan evolusi industri.

#### 4. Pertimbangan politis internal

Faktor kekuasaan/politis mempengaruhi pemilihan strategi. Penggunaan kekuasaan (wewenang) untuk mendesak suatu keputusan atau kepentingan lazim terjadi dalam kehidupan organisasi. Sering kali pemilihan strategi dipengaruhi oleh suatu sumber kekuasaan dalam perusahaan, pada umumnya berupa kelompok tertentu yang dominan atau seseorang dengan jabatan yang memiliki pengaruh besar. Politik dalam organisasi haruslah dipandang sebagai dimensi yang tak terhindarkan dalam pengambilan keputusan organisasi yang harus diakomodasi oleh manajemen strategik. Beberapa penulis berpendapat bahwa politik merupakan bahan penting yang merekatkan suatu organisasi. Mengakomodasi hal tersebut dalam pemilihan strategi akan menghasilkan komitmen yang lebih besar dan strategi yang lebih realistik.

#### 5. Saat (*timing*)

Masalah waktu (*timing*) dapat sangat mempengaruhi pemilihan strategi. Strategi yang baik dapat berbahaya jika dilaksanakan pada waktu yang salah.

#### 6. Reaksi pesaing.

Dalam mempertimbangkan pilihan strategi, manajemen puncak seringkali memasukkan persepsi tentang reaksi pesaing yang mungkin terhadap pilihan ini. Jika perusahaan memilih suatu strategi agresif yang langsung menantang pesaing utama, pesaing tersebut dapat diduga akan menerapkan strategi yang agresif juga untuk melawannya. Dalam mempertimbangkan pilihan, manajemen puncak harus

memperhitungkan dampak yang mungkin dari reaksi tersebut atas keberhasilan strategi yang dipilih

## 2.10 Proses Perumusan Strategi

Untuk mendapatkan strategi yang sesuai bagi perusahaan, pemilihan alternatif strategi harus dilakukan dengan cermat dan seksama. Oleh karena itu diperlukan suatu proses atau tahapan yang berpedoman pada suatu kerangka kerja yang sistematis.

Proses pemilihan strategi pada penelitian ini akan berpedoman pada kerangka perumusan strategi yang dikembangkan oleh Fred R. David.

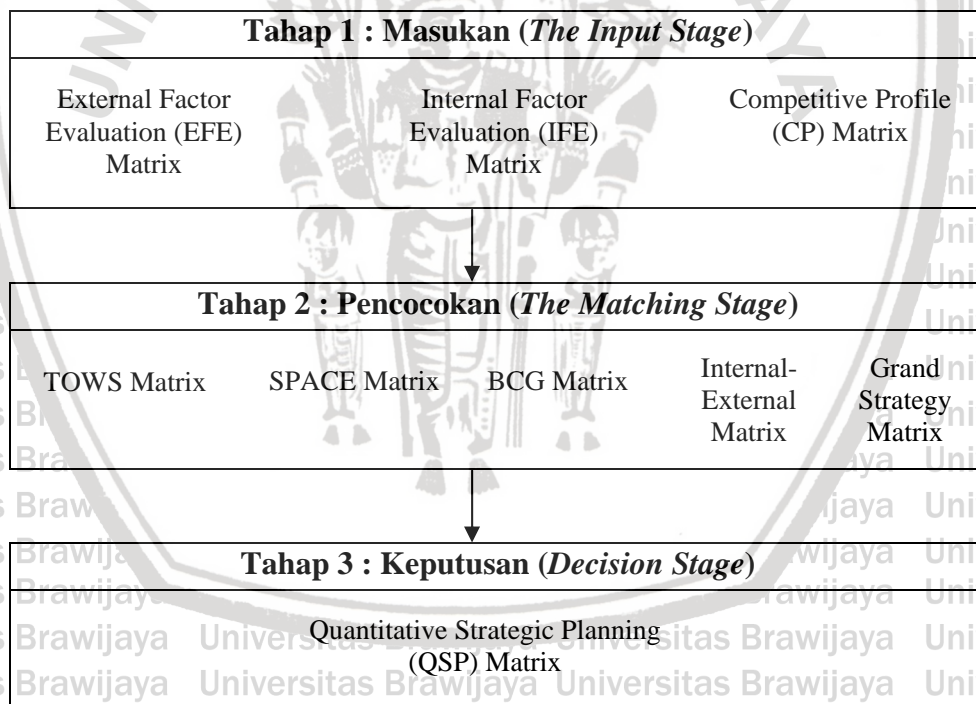
Dalam kerangka perumusan strategi ini, dilakukan tiga tahap kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Tahap pertama adalah Tahap Masukan (*The Input Stage*), dimana dilakukan indentifikasi terhadap faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor lingkungan internal dianalisa melalui matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan *Competitive Profile Matrix*. Sedangkan faktor-faktor lingkungan eksternal dianalisa dengan matriks EFE (*External Factor Evaluation*).

Tahap kedua adalah Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*). Dalam tahap ini, hasil analisa lingkungan baik internal maupun eksternal yang didapatkan dari input stage ataupun langsung dari matching stage akan dipadukan dalam satu alat analisa yang pada akhirnya akan memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk menggunakan strategi tertentu. Alat analisa yang dapat digunakan dalam *The Matching Stage* meliputi *Threat-Opportunity-Weakness-Strength (TOWS) Matrix*, *Strategic Position & Action Evaluation (SPACE) Matrix*, *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, *Internal-External (IE) Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*.



Tahap terakhir dari penentuan strategi adalah Tahap Keputusan (*Decision Stage*). Matriks yang biasa digunakan dalam tahap ini adalah *Quantitative Strategic Planning (QSP) Matrix*. Dalam *QSP matrix* ditunjukkan strategi-strategi alternatif yang telah direkomendasikan oleh beberapa alat analisa pada matching stage, untuk kemudian dipilih strategi apa yang paling sesuai dan menjadi prioritas bagi perusahaan dengan selalu mempertimbangkan analisa lingkungan baik internal maupun eksternal yang diperoleh dari input stage. Proses perumusan strategi oleh Fred R. David tersebut digambarkan dalam bagan berikut ini:

**Gambar 2.5**  
**Proses Perumusan Strategi Fred R. David**



Sumber: Fred R. David, Manajemen Strategis (2004:286)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode merupakan cara yang dipakai untuk mencapai tujuan. Sedangkan penelitian berarti penyelidikan dari suatu bidang ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh fakta-fakta atau prinsip-prinsip dengan seksama dan sistematis.

Adapun tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemecahan masalah atau mendapatkan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tertentu.

Metode penelitian digunakan sebagai media pemandu peneliti dalam melakukan penelitian sehingga diperoleh jawaban yang sesuai dengan permasalahan dan kesimpulan-kesimpulan yang tidak meragukan.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian untuk penulisan kali ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif merupakan suatu prosedur pemecahan masalah dengan menjelaskan obyek maupun subyek penelitian (individu, institusi, komunitas) pada peristiwa yang nyata, di mana data-data yang dikumpulkan hanya berlaku spesifik pada perusahaan yang menjadi obyek penelitian atau tidak berlaku universal. Dalam penelitian deskriptif lebih bersifat penjelasan terhadap fenomena yang ada, dengan mengembangkan konsep dan menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis.



### **3.2 Ruang Lingkup Penelitian**

Agar hasil penelitian yang dilakukan dapat terarah pada sasarannya, maka penelitian ini difokuskan pada bidang-bidang manajemen strategis yang memberikan tinjauan pada aspek eksternal dan internal perusahaan yang mempengaruhi perumusan strategi perusahaan.

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah pada PT. Citra Perdana Kendedes yang beralamat di Jalan Bunga Merak No. 2, Malang, yang merupakan salah satu perusahaan jasa transportasi taksi di Kota Malang

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Terdapat tiga macam metode pengumpulan data (Drs. Marzuki 2001; 12), yaitu:

1. Sensus; ialah pencatatan menyeluruh terhadap elemen-elemen yang menjadi obyek penelitian (populasi)
2. Sampling; ialah metode yang mencatat sebagian kecil populasi atau sampel, di mana yang diperoleh adalah nilai perkiraan. Agar perkiraan yang diperoleh baik maka sampel harus representatif (mewakili populasi).
3. *Case Study* (studi kasus); yaitu pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam.

Kesimpulan yang ditarik hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diselidiki.

Dari ketiga metode pengumpulan data diatas, yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Case Study*, yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari PT. Citra Perdana Kendedes yang kemudian

masing-masing elemen diselidiki secara mendalam. Data-data yang diperoleh dari penelitian pada PT. Citra Perdana Kendedes difokuskan pada bidang manajemen strategi. Khususnya formulasi dengan menggunakan alat-alat analisis yang telah tersedia.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian, di mana teknik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Komunikasi; terdapat dua macam cara dalam teknik ini, yaitu:
  - a. Wawancara (cara langsung), merupakan cara pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak antara peneliti dengan pihak perusahaan yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada tujuan penelitian.
  - b. Angket atau Kuesioner (cara tidak langsung), menurut Marzuki (2001;15) disebut juga hasi survey atau cara surat menyurat karena berhubungan dengan responden dilakukan melalui daftar pertanyaan yang dikirimkan kepadanya.
2. Observasi; yaitu pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung di lapangan berkaitan dengan masalah yang diteliti.
3. Dokumentasi; yaitu pengumpulan data dengan melihat dokumen-dokumen atau catatan-catatan yang relevan dengan masalah yang diteliti.

### **3.6 Sumber Data**

Dalam penelitian ini sumber data yang akan digunakan adalah:

1. Data Internal, yaitu data yang berasal dari dalam obyek penelitian yaitu PT. Citra Perdana Kendedes.



2. Data Eksternal, yaitu data yang berasal dari luar obyek penelitian meliputi keterangan-keterangan baik yang telah dipublikasikan atau belum dari lembaga yang aktifitasnya mengumpulkan informasi-informasi yang diperlukan dalam penelitian.

### 3.7 Jenis Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dan dikumpulkan sendiri oleh peneliti. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individu atau kelompok, hasil observasi terhadap benda (fisik), kejadian atau kegiatan perusahaan yang diteliti.
2. Data Sekunder, merupakan data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, misalnya dari biro statistik, majalah, keterangan-keterangan atau publikasi lainnya. Jadi data sekunder berasal dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya, artinya melewati satu atau lebih pihak yang bukan peneliti sendiri.

### 3.8 Analisis Data

Dalam pengambilan suatu keputusan perlu didukung oleh pengolahan data yang tepat. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data kualitatif dan kuantitatif.

1. Analisis data kualitatif, dilakukan dengan cara membandingkan dengan teori-teori yang ada untuk kemudian ditarik kesimpulan. Analisis data kualitatif yang digunakan berupa analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal PT. Citra Perdana Kendedes serta analisis *SWOT*.

a. Analisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal

Analisis dilakukan pada faktor-faktor lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan jauh, yaitu faktor ekonomi, sosial budaya, politik, teknologi, dan pemerintah, kemudian lingkungan industri dan lingkungan internal yang meliputi personalia, pemasaran, dan operasional.

b. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*)

Analisis SWOT ini merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2. Analisis data kuantitatif, dilakukan dengan cara menganalisa, menghitung, membandingkan dan mengklasifikasikan data-data yang berupa angka. Alat-alat analisis kuantitatif yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan kerangka kerja perumusan strategi oleh Fred R. David, yang terdiri dari tahap *input stage*, *matching stage* dan *decision stage*. *Input stage* terdiri dari *IFE Matrix* dan *EFE Matrix*. *Matching stage* terdiri dari *TOWS Matrix*, *SPACE Matrix*, dan *IE Matrix*. Sedangkan *decision stage* terdiri dari *QSP Matrix*.

Berikut ini akan dijabarkan alat-alat analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini.

### 3.8.1 Analisis *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*

Analisis EFE merupakan analisis terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan yang dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu faktor ekonomi, faktor politik, faktor sosial budaya, faktor teknologi, faktor demografi dan faktor ekologi. Dengan dilakukannya analisis EFE, maka akan



dilakukan analisa menyeluruh terhadap setiap faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Menurut Fred R. David (2004:161) terdapat lima langkah untuk menentukan faktor strategi eksternal sebelum membuat matriks EFE:

1. Membuat *critical success factor* yang diidentifikasi dalam *external audit process* yang mencakup perihal *oportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman).

*Critical succes factor* tersebut dibuat secara spesifik dengan menggunakan teknik statistik seperti prosentase, rasio, dan perbandingan jika memungkinkan.

2. Menentukan bobot *critical success factor* dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan mencerminkan persepsi tentang pentingnya suatu faktor tertentu dibandingkan dengan faktor yang lain.

3. Selanjutnya setiap *critical success factor* diberi rating antara 1 sampai dengan 4 dimana ketentuannya:

- a. 1 berarti di bawah rata-rata
- b. 2 berarti rata-rata
- c. 3 berarti di atas rata-rata
- d. 4 berarti respon sangat bagus

Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan dengan demikian milainya tergantung pada kondisi perusahaan yang bersangkutan.

4. Kalikan antara bobot dan nilai ratingnya untuk mendapat skor untuk semua *critical success factor*.

5. Jumlahkan skor untuk mendapatkan nilai skor total untuk perusahaan.

Dalam matriks EFE kemungkinan total skor terbesar adalah 4,0 dan nilai terendah adalah 1,0. Total skor 4,0 berarti bahwa perusahaan merespons peluang yang

ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total skor sebesar 1,0 berarti strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

**Tabel 3.1**  
**Contoh Tabel Analisis EFE**

<i>Key External Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
<i>Opportunity (O)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Isikan faktor-faktor peluang eksternal</li> </ul>			
<i>Threat (T)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Isikan faktor-faktor ancaman eksternal</li> </ul>			
Total	1		

Sumber: Fred R. David, Manajemen Strategis, 2004:161

### 3.8.2 Analisis *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

Analisis matriks IFE digunakan untuk menganalisa lingkungan internal perusahaan, melalui pendekatan fungsional sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kekuatan dan kelemahan di daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan di antara daerah-daerah tersebut.

*IFE Matrix* dikembangkan dalam lima tahap, yaitu:

1. Buatlah daftar *critical success factor* seperti yang telah diidentifikasi pada *internal audit process* sekitar sepuluh sampai dua puluh faktor internal, termasuk



faktor kekuatan dan kelemahannya. Buat secara spesifik, gunakan alat statistik seperti prosentase, rasio, dan angka komparatif.

2. Beri bobot nilai pada masing-masing faktor mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Nilai bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk menjadi sukses dalam industri perusahaannya. Faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk memiliki peran yang paling besar pada prestasi organisasi diberikan nilai tertinggi demikian pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus satu.

3. Beri rating (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut mempunyai kelemahan yang besar (rating 1), kelemahan yang kecil (rating 2), kekuatan yang kecil (rating 3), atau kekuatan yang besar (rating 4). Jadi sebenarnya rating mengacu kepada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri di mana perusahaan itu berada.

4. Kalikan bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan skornya.

5. Jumlahkan total skor masing-masing variabel. Nilainya merupakan nilai bagi organisasi dari sisi *IFE Matrix*. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya di bawah 2,5 maka menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan jika nilainya di atas 2,5 menandakan bahwa perusahaan mempunyai posisi internal yang kuat.

**Tabel 3.2**  
**Contoh Tabel Analisis IFE**

<i>Key Internal Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
<i>Strengths (S)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Isikan faktor-faktor kekuatan internal</li> </ul>			
<i>Weakness (W)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Isikan faktor-faktor kelemahan internal</li> </ul>			
Total	1		

Sumber: Fred R. David, Manajemen Strategis, 2004:217

### 3.8.3 Analisis *TOWS Matrix*

Dalam matriks ini akan digambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi. Dalam matriks ini peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan diperoleh dari hasil data olahan pada analisis matriks IFE dan EFE di atas.



**Gambar 3.3**

**Matriks TOWS**

<b>IFE</b> <b>STRENGTHS</b> (S)	<b>WEAKNESS</b> (W)	
<b>EFE</b> <b>OPPORTUNITIES</b> (O)	<b>STRATEGI SO</b> Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<b>THREATS</b> (T)	<b>STRATEGI ST</b> Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Fred R David, Manajemen Strategis, Konsep-konsep, 2004; 290

Matriks ini menggambarkan empat kemungkinan alternatif strategi yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini dipilih berdasarkan pemikiran bahwa dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengatasi ancaman yang akan dihadapi.

3. Strategi WO

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

#### 4. Strategi WT

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

#### 3.8.4 Matriks *Grand Strategy*

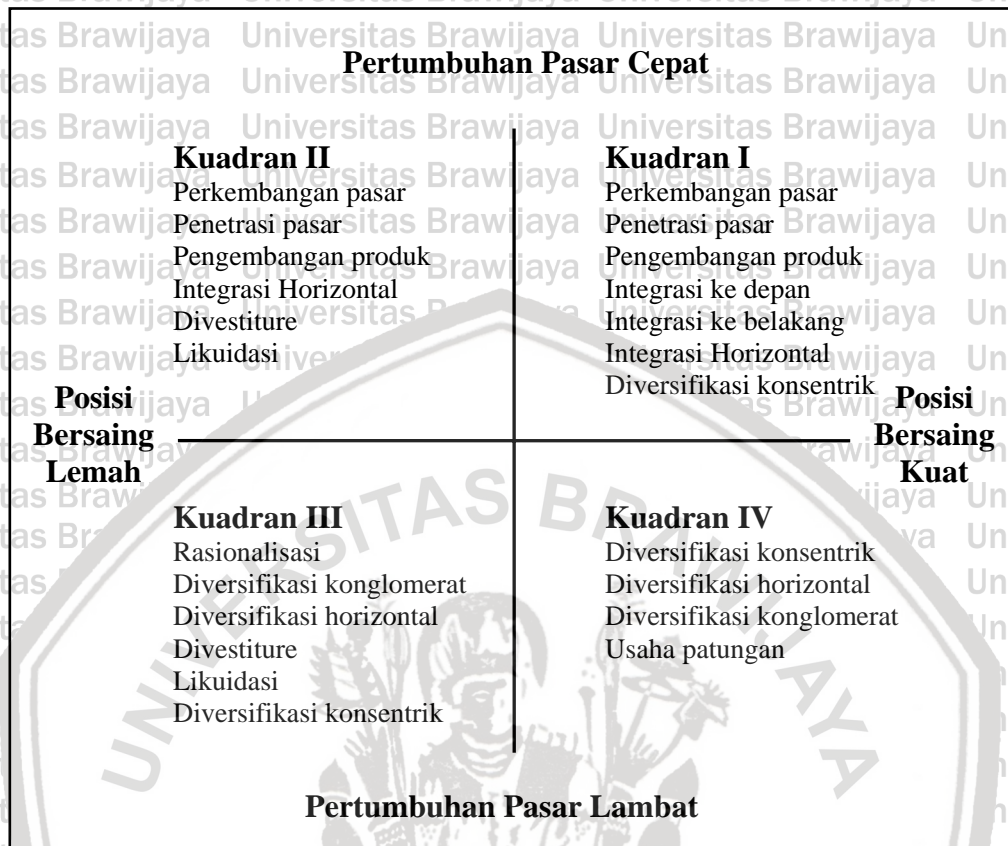
Matriks *Grand Strategy* digunakan sebagai pedoman untuk menyeleksi strategi umum yang tepat. Terdapat dua variabel penting yang melandasi matriks ini dalam proses seleksi strategi, yaitu:

1. Tujuan utama strategi umum.
2. Pilihan pengutamakan internal atau eksternal untuk profitabilitas atau pertumbuhan.

Ancangan pemilihan strategi dalam matriks ini adalah berupaya menyesuaikan keinginan akan pertumbuhan internal dan eksternal dengan keinginan untuk mengatasi kelemahan dan memaksimalkan kekuatan.



**Gambar 3.4**  
**Matriks Grand Strategy**



Sumber: Fred R. David, Manajemen Strategis, 2004:307

Perusahaan dalam kuadran I dapat menggunakan strategi Integrasi Vertikal yang memungkinkan perusahaan mengurangi resiko dengan mengurangi ketidakpastian mengenai masukan atau akses ke pelanggan. Strategi lainnya adalah Diversifikasi Konglomerat yang memberikan investasi yang menguntungkan dengan mengalihkan perhatian manajemen dari bisnis semula dengan mengakuisisi bisnis di luar bisnis inti.

Ancangan yang lebih konservatif untuk mengatasi kelemahan dijumpai dalam kuadran II. Perusahaan dalam kuadran ini sering kali memilih untuk mengubah arah sumber daya lainnya. Alternatif strategi yang dapat dipakai dalam kuadran ini adalah

penghematan (rentrenchment) yaitu memotong kegiatan-kegiatan suatu bisnis yang sedang berjalan. Jika kelemahan bisnis ini bersumber pada inefisiensi, penghematan dalam kenyataannya dapat berfungsi sebagai strategi pembenahan diri (turnaround), bisnis ini memperoleh kekuatan baru karena merampingkan operasinya dan meniadakan kesia-siaan. Tetapi jika kelemahan perusahaan sangat menghambat keberhasilan dalam suatu industri dan biaya untuk mengatasinya terlalu besar maka strategi divestasi menawarkan kemungkinan terbaik untuk mengembalikan investasi perusahaan. Bahkan strategi likuidasi dapat menjadi pilihan yang menarik jika pilihan lain adalah kebangkrutan atau penyedotan sumber daya perusahaan.

Jika perusahaan memilih penekanan internal untuk memaksimalkan kekuatan, empat strategi umum dalam kuadran III patut dipertimbangkan. Strategi yang paling layak adalah strategi pertumbuhan terkonsentrasi yang berarti penetrasi pasar. Perusahaan ini berusaha memantapkan posisinya dengan menginvestasikan sumber dayanya untuk melipat gandakan kekuatannya. Dua alternatif adalah pengembangan pasar dan pengembangan produk. Dengan strategi ini perusahaan berusaha meluaskan operasinya. Pengembangan pasar dipilih jika manajer strategik perusahaan merasa bahwa produk-produknya yang sudah ada akan diterima baik oleh kelompok pelanggan baru. Pengembangan produk dipilih jika perusahaan merasa yakin bahwa pelanggan perusahaan yang sudah ada akan berminat terhadap produk-produk yang masih berkaitan dengan lini produk yang sudah ada. Strategi inovasi dapat dilakukan bila perusahaan memiliki kekuatan pada desain produk yang kreatif dan teknologi produksi yang unik.

Perusahaan dalam kuadran IV berusaha memaksimalkan perusahaan dengan agresif memperluas bisnis operasinya melalui penekanan eksternal. Integrasi horizontal mungkin menjadi pilihan yang menarik untuk mendukung perusahaan



induk. Sedangkan strategi diversifikasi konsentrik memudahkan perusahaan dalam melakukan ekspansi yang mulus, sinergistik dan menguntungkan. Alternatif strategi terakhir untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya melalui penekanan eksternal adalah usaha patungan, yang berusaha menggaet mitra usaha untuk mengurangi investasi keuangan perusahaan dengan masuknya kapabilitas produksi, teknologi, keuangan atau pemasaran tambahan.

### 3.8.5 Matriks Internal-Eksternal (*Internal-External Analysis*)

Matriks intenal-eksternal merupakan matriks kelanjutan dari matriks EFE dan matriks IFE, di mana matriks internal-eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (*GE-Model*). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat. Dalam diagram tersebut dapat diidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. Strategi pertumbuhan merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, 4).
2. Strategi pertahankan dan pelihara merupakan strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 3, 5, 7).
3. Strategi panen atau divestasi merupakan strategi untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan (sel 6, 8, 9).

**Gambar 3.5**

**Matriks Internal Eksternal**

Total Nilai IFE yang diberi bobot

	4,0 kuat	3,0 rata-rata	2,0 lemah	1,0
I Pertumbuhan		II Pertumbuhan	III Pertahankan dan Pelihara	
IV Pertumbuhan		V Pertahankan dan Pelihara	VI Panen atau Disvestasi	
VII Pertahankan dan Pelihara		VIII Panen atau Disvestasi	IX Panen atau Disvestasi	

Sumber: Fred R. David, *Manajemen Strategis* (2004:305)

Langkah-langkah pelaksanaan analisis matriks Internal-Eksternal seperti tercantum dalam buku yang ditulis oleh Husein Umar (2002:234), adalah sebagai berikut:

1. Total skor dari matriks IFE pada sumbu X
2. Total skor dari matriks EFE pada sumbu Y
3. Pada sumbu X, dengan menggunakan matriks IFE, skor 1,0 - 1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah; skor 2,0 - 2,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah rata-rata; dan skor 3,0-4,0 posisi internal adalah kuat.
4. Pada sumbu Y, dengan menggunakan matriks EFE, skor 1,0 - 1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah rendah; skor 2,0 - 2,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah sedang; dan skor 3,0 - 4,0 posisi eksternal adalah tinggi.
5. Implikasi dari penilaian akan mempengaruhi strategi yang tepat bagi perusahaan.



### 3.8.6 Analisa QSP Matrix

*Quantitative Strategic Planning Matrix* (matriks perencanaan strategik kuantitatif) merupakan alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi secara obyektif, berdasarkan *key success factors* internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi tujuan analisis ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah terpilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Input *key success factors* QSPM dihasilkan dari matriks IFE dan EFE yang merupakan hasil dari tahapan pengumpulan data. Sedangkan alternatif strategi dapat diformulasikan dari hasil analisis tahap *matching stage*. Berikut ini contoh pembuatan matriks QSP:

**Tabel 3.5**  
**Contoh Bentuk Dasar QSPM**

Faktor Utama	Alternatif Strategi			
	Weight	Strategi I	Strategi II	Strategi III
Faktor eksternal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomi</li> <li>• Politik/hukum</li> <li>• Sosial/Kebudayaan</li> <li>• Teknologi</li> <li>• Persaingan</li> </ul>				
Faktor Internal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen</li> <li>• Pemasaran</li> <li>• Keuangan</li> <li>• Produksi/Operasi</li> <li>• Penelitian-Pengembangan</li> <li>• Sistem Informasi</li> </ul>				

Sumber: Husein Umar, *Strategic Management In Action*, 2002:245

Adapun langkah-langkah untuk mengembangkan matriks QSP sebagai alat analisis yang mampu secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih perusahaan adalah:

1. Membuat daftar *external opportunities/threats* dan *internal strength/weakness* di kolom sebelah kiri QSPM.
2. Memberi nilai bobot masing-masing *external* dan *internal critical success factors*. Bobot ini sama dengan bobot pada matriks IFE dan EFE.
3. Meneliti matriks-matriks analisis sebelumnya dan mengidentifikasi alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan pelaksanaannya oleh perusahaan.
4. Menetapkan *Attractive Score (AS)*, yaitu sebuah angka yang menunjukkan *relative attractiveness* untuk masing-masing strategi yang telah dipilih. *Attractive Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external* atau *internal critical success factors*. Selanjutnya menentukan bagaimana peran faktor tersebut dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika peran dari strategi itu besar, maka strategi-strateginya harus dibandingkan relatif pada faktor utama tersebut.

Pemberian rating *Attractive Score* dinyatakan sebagai berikut:

- 1 = Tidak menarik (*Not Attractive*)
  - 2 = Agak menarik (*Possible Acceptable*)
  - 3 = Secara logis menarik (*Probably Acceptable*)
  - 4 = Sangat menarik (*Most Acceptable*)
5. Menghitung *Total Attractive Score (TAS)*. *Total Attractive Score* diperoleh dari perkalian antara bobot dengan *Attractive Score* pada masing-masing alternatif strategi yang dipilih. *Total Attractive Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strateginya.

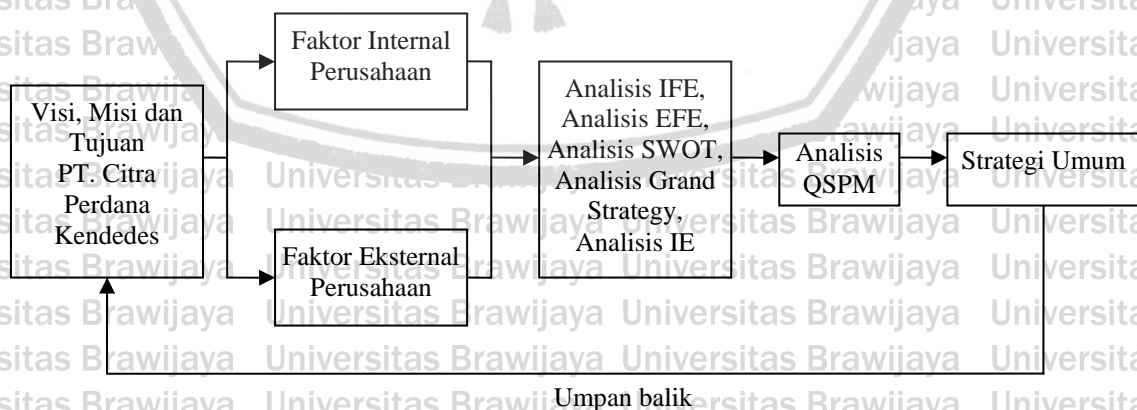


- Menjumlahkan semua *Total Attractive Score* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa *Total Attractive Score* yang diperoleh, nilai *Total Attractive Score* dari alternatif strategi yang terbesar menunjukkan bahwa alternatif strategi tersebut menjadi pilihan utama perusahaan, dan sebaliknya jika alternatif strategi yang mendapat nilai paling kecil menjadi pilihan terakhir perusahaan untuk dijadikan strategi.

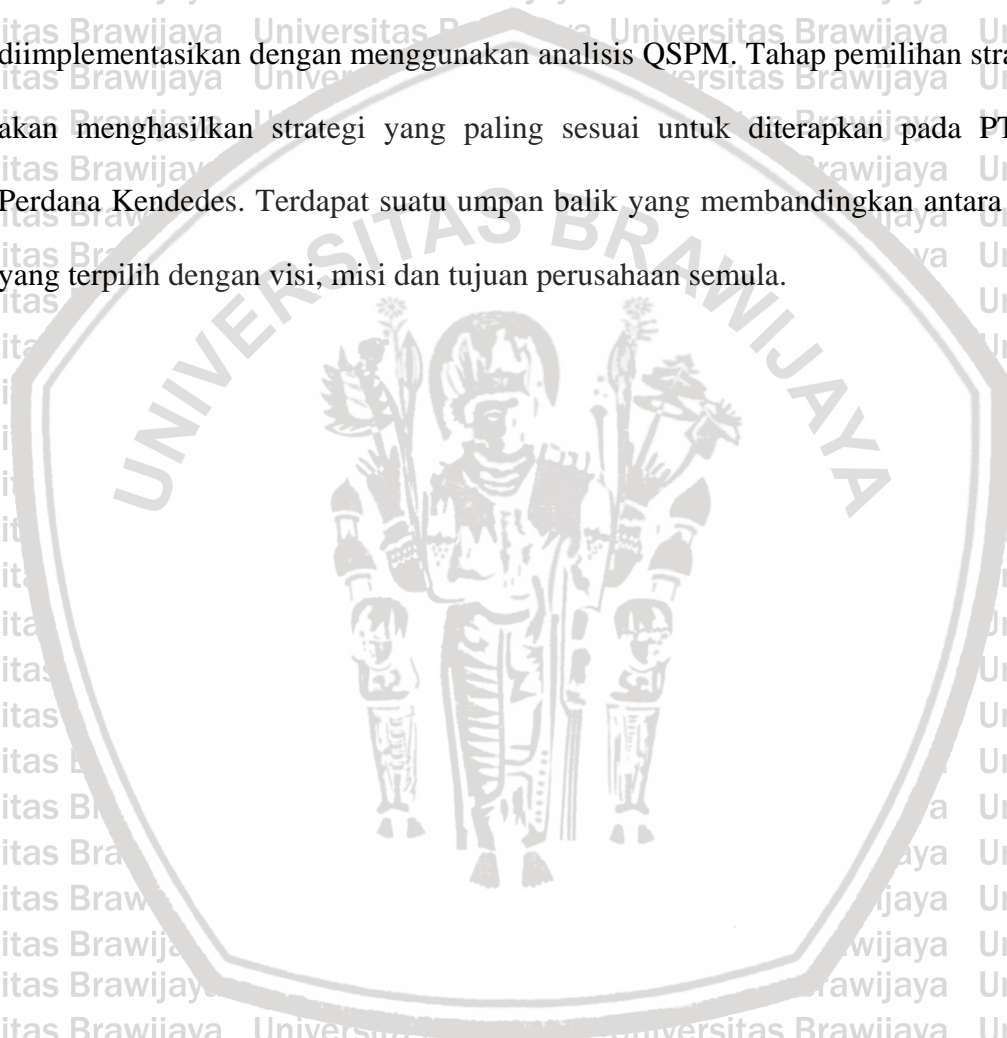
### 3.9 Proses Analisis

Agar proses analisis yang dilakukan dapat menghasilkan suatu pemecahan masalah yang tepat perlu dilakukan secara sistematis. Dengan proses analisis yang sistematis dimungkinkan seluruh informasi yang terdapat dalam suatu kasus dipergunakan secara optimal untuk kemudian menarik suatu keputusan apa yang harus dilakukan untuk memecahkan masalah. Adapun proses melaksanakan analisis *case study* pada PT. Citra Perdana Kendedes adalah sebagai berikut:

**Gambar 3.6**  
**Proses Analisis**  
**PT. Citra Perdana Kendedes**



Proses analisis bertolak dari visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh PT. Citra Perdana Kenededes. Perumusan strategi dimulai dari analisis secara kualitatif terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan analisis secara kuantitatif dengan menggunakan beberapa alat analisa diantaranya analisis IFE, analisis EFE, analisis SWOT dan analisis IE. Tahap selanjutnya merupakan tahap pemilihan dari beberapa strategi yang dimungkinkan untuk diimplementasikan dengan menggunakan analisis QSPM. Tahap pemilihan strategi ini akan menghasilkan strategi yang paling sesuai untuk diterapkan pada PT. Citra Perdana Kenededes. Terdapat suatu umpan balik yang membandingkan antara strategi yang terpilih dengan visi, misi dan tujuan perusahaan semula.





## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **4.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. Citra Perdana Kendedes merupakan perusahaan taksi tertua di Kota Malang. Pada awalnya PT. Citra Perdana Kendedes didirikan oleh Bapak. H. Sulton Rudy Harianto di Kota Malang pada tahun 1991 berdasarkan Akta Notaris tanggal 3 Februari 1991 No. 25 oleh Pramuharyono, SH. dengan memiliki ijin-ijin pembentukan perusahaan transportasi sebagai berikut:

1. Ijin Prinsip dari Kepala Daerah Tingkat II Malang.
2. Ijin Operasi dari Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Raya Tingkat I Jawa Timur.
3. Ijin Operasi dari Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Raya Tingkat II Malang.
4. Ijin usaha dari Bagian Perekonomian Pemerintahan Daerah Tingkat II Malang
5. SIUP dari Departemen Perdagangan.
6. Ijin Radio Komunikasi dari Deparpostel.

Pertama kali beroperasi PT. Citra Perdana Kendedes diperkuat dengan armada sebanyak 40 unit taksi. Pada tahun 1995 PT. Citra Perdana Kendedes mengembangkan usahanya dengan mendirikan usaha yang sama di kota Sidoarjo dengan armada sejumlah 125 unit taksi, dan pada tahun 1996 mendirikan usaha yang sama pula di kota Surabaya dengan armada berjumlah 100 unit taksi. Ketiga unit usaha di kota-kota tersebut manajemennya ditangani sendiri-sendiri tetapi masih dimiliki oleh satu orang yakni Bapak H. Sulton Rudy Haryanto.

Jenis kendaraan yang pertama kali digunakan oleh PT. Citra Perdana Kendedes pada tahun 1991 adalah 40 unit Nissan Sunny, pada tahun 1996-1997

terdapat penambahan armada menjadi 80 unit dengan jenis yang sama. Pada tahun 2001-2003 dilakukan penambahan armada kembali dengan jenis Toyota Soluna sebanyak 37 unit. Pada tahun 2005 terdapat penambahan armada dengan jenis Toyota Vios sebanyak 10 unit dan Toyota Limo sebanyak 10 unit. Hingga saat ini jumlah total armada taksi yang dimiliki oleh PT. Citra Perdana Kendedes sebanyak 180 unit untuk daerah operasional Malang.

#### **4.2 Lokasi Perusahaan**

Lokasi perusahaan merupakan tempat dimana perusahaan menjalankan aktifitasnya baik aktifitas operasional maupun aktifitas administratif. Oleh karena itu berbagai macam faktor penentu perlu menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan lokasi perusahaan, diantaranya faktor konsumen, tenaga kerja, transportasi, substitusi (suku cadang), ekspansi dan juga faktor tersedianya fasilitas-fasilitas lainnya yang sifatnya mendukung kelancaran kegiatan perusahaan.

PT. Citra Perdana Kendedes pada tahun-tahun awal berdirinya yaitu tahun 1991 hingga tahun 1995 berkantor di daerah Ngijo Karang Ploso Malang. Pada tahun 1995 pindah ke Jl. Sukarno Hatta No. 7 Malang sampai dengan tahun 2000. Kemudian pada tahun 2000 pindah ke Jl. Bunga Merak No. 2 Malang sampai sekarang. Lokasi perusahaan saat ini merupakan lokasi yang strategis dan sangat menunjang operasional perusahaan karena dekat dengan pemukiman penduduk, dekat dengan lingkungan universitas, dekat dengan pusat kegiatan perekonomian dan terletak di salah satu pusat lalu lintas Kota Malang.

#### **4.3 Struktur Organisasi**

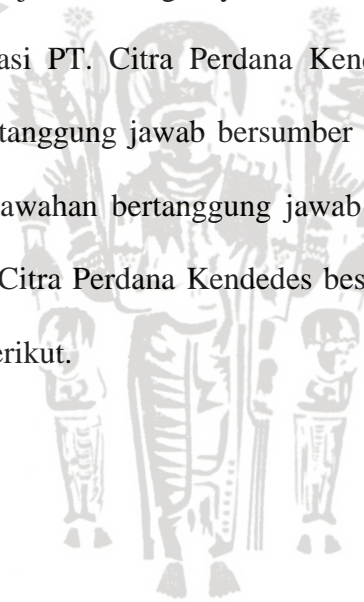


Suatu organisasi memerlukan pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing anggota sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Agar lini-lini jabatan dapat terkoordinir dengan baik diperlukan suatu struktur organisasi yang mencakup hubungan pembagian tugas dan tanggung jawab secara tegas dan jelas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

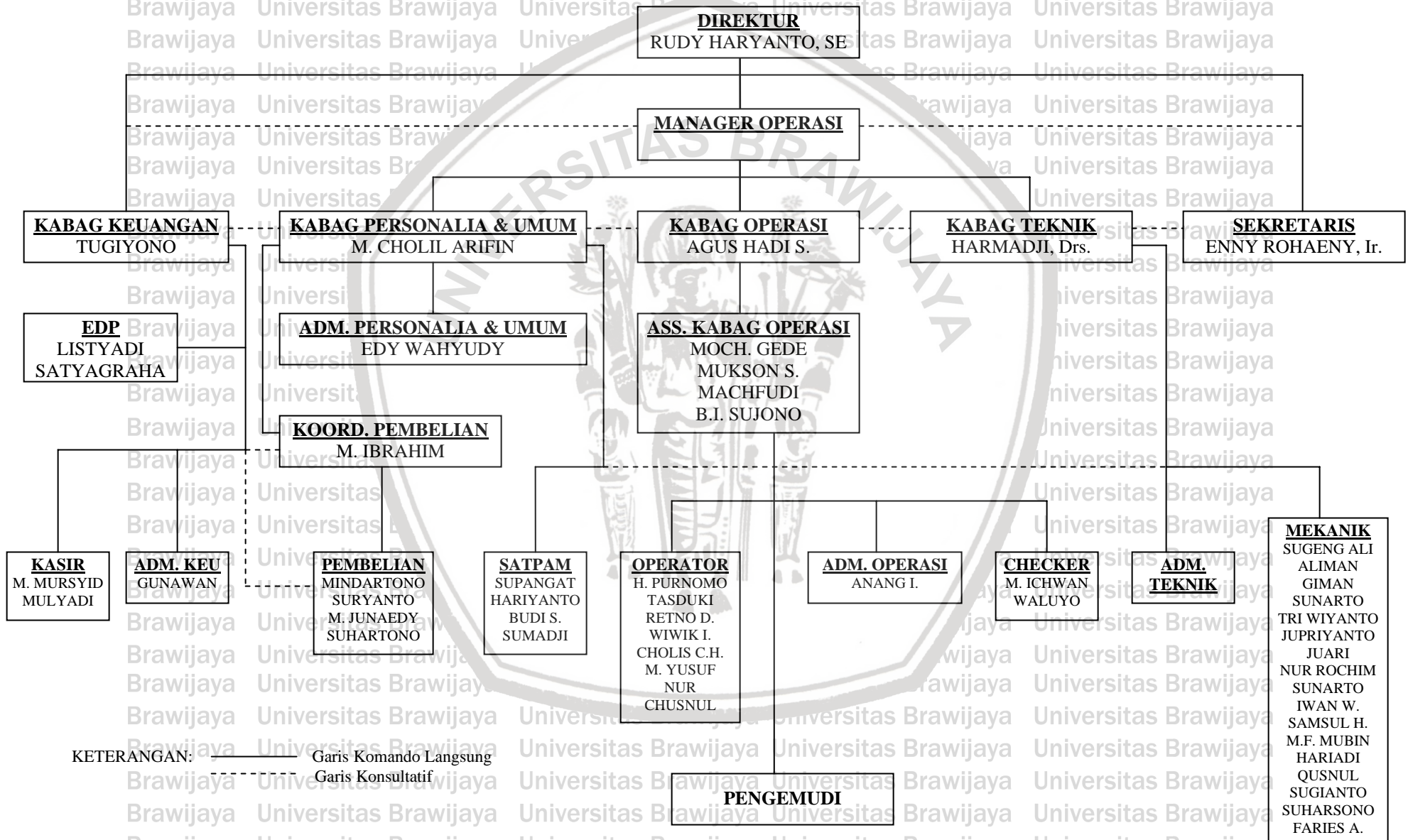
Begitu pula dengan PT. Citra Perdana Kendedes mempunyai struktur organisasi yang tegas dan jelas untuk memberi gambaran pola dasar dan hubungan dalam berbagai hal pekerjaan, gambaran posisi kedudukan dan peran serta fungsi dari masing-masing bagian. Hal tersebut akan mempertegas dan memudahkan masing-masing bagian dalam menjalankan tugasnya.

Struktur organisasi PT. Citra Perdana Kendedes berbentuk lini atau garis, dimana wewenang dan tanggung jawab bersumber dari seorang pemimpin mengalir kepada bawahan, dan bawahan bertanggung jawab kepada seorang pemimpin saja.

Struktur organisasi PT. Citra Perdana Kendedes beserta setiap jabatan terlihat dalam gambar pada halaman berikut.



## STRUKTUR ORGANISASI PT. CITRA PERDANA KENDEDES MALANG





#### 4.4 Deskripsi Jabatan

Dalam PT. Citra Perdana Kendedes terdapat hirarki struktur organisasi yang menggolongkan suatu jabatan berdasarkan bidang tanggung jawabnya. Susunan struktur organisasi tersebut adalah:

1. Direktur, adalah pimpinan tertinggi di perusahaan yang diangkat dan diberhentikan dengan surat keputusan dari Dewan Direksi atau dicantumkan dalam akte perusahaan.

Tugas utamanya adalah mengelola perusahaan dan menyelenggarakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pembinaan bidang operasional dan administrasi keuangan secara optimal sehingga berdaya guna dan berhasil guna.
- b. Pembinaan usaha pemasaran untuk menjual jasa angkutan taksi argometer yang seluas-luasnya.
- c. Pembinaan personel sesuai dengan kebutuhan agar mencapai kualifikasi dan prestasi yang maksimum.

Direktur untuk sementara waktu mempunyai jabatan rangkap sebagai manajer operasi yang dalam aktivitasnya dibantu oleh lima orang Kepala Bagian antara lain: Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Operasi, Kepala Bagian Teknik, serta Kepala Bagian Umum dan Personalia.

2. Kepala Bagian Keuangan, berfungsi sebagai penanggungjawab keuangan perusahaan. Tugas dan tanggungjawabnya adalah:

- a. Menyusun anggaran keuangan bulanan dan meminta persetujuan direktur.
- b. Bertanggung jawab atas pengiriman uang setoran ke kantor pusat.
- c. Bertanggung jawab atas kebenaran dan kelengkapan serta ketepatan informasi dan bukti-bukti yang dikirimkan ke kantor pusat, berupa buku kas, data gudang spare parts, data hutang-piutang karyawan, data hutang-piutang pengemudi, data hutang supplier, rekapitulasi setoran harian.

- d. Bertanggung jawab atas pengaturan dana kas dan bank agar dapat digunakan secara efektif dan efisien.
- e. Melakukan tukar informasi dengan seluruh bagian.
- f. Mendeteksi adanya deviasi-deviasi dalam penggunaan kas/bank.
- g. Merumuskan serta melaksanakan cara pembinaan dan pengarahan yang positif untuk perkembangan pengetahuan dan skill para pengemudi.
- h. Mempertanggungjawabkan segala peralatan/perlengkapan inventaris perusahaan yang digunakan untuk menunjang operasional.
- i. Memberikan masukan kepada direktur untuk kepentingan kemajuan perusahaan.
- j. Menerapkan peraturan perusahaan dengan jelas dan tegas.
- k. Menandatangani pengeluaran biaya yang harus dikeluarkan setelah mendapatkan pengesahan dari direktur.
- l. Mempertanggungjawabkan segala kegiatan pelaksanaan pekerjaan operasional kepada direktur.
- m. Bertanggung jawab atas penggunaan anggaran yang direncanakan.
- n. Mempertanggungjawabkan segala kejadian/kerugian yang diakibatkan kelalaian atau kurangnya pengawasan terhadap jalannya operasional.
- o. Menandatangani surat-surat/memo yang ada hubungannya dengan tugas dan fungsinya selaku Kepala Bagian Keuangan.

3. Kepala Bagian Operasi, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Merumuskan sistem dan prosedur operasional taksi serta membuat jadwal pengemudi.
- b. Mendata, memeriksa dan koordinasi dengan bagian lain dalam menentukan armada taksi yang sedang beroperasi.
- c. Menganalisa hasil operasi serta pendapatan taksi secara berkala.



- d. Bertanggung jawab terhadap waktu yang hilang akibat tidak tersedianya pengemudi serta mengusahakan down time tersebut sekecil mungkin dengan batas standar maksimum tidak lebih dari 5% setiap bulan.
- e. Merumuskan serta melaksanakan cara pengawasan terhadap semua kegiatan operasional Asisten Kepala Bagian Operasi, operator, administrasi operasi, staf operasi dan pengemudi.
- f. Merumuskan serta melaksanakan cara pembinaan dan pengarahan yang positif untuk perkembangan pengetahuan dan skill pengemudi.
- g. Mempertanggungjawabkan atas segala peralatan/perlengkapan inventaris perusahaan yang digunakan untuk menunjang operasional.
- h. Memberikan masukan kepada Direktur untuk kepentingan kemajuan perusahaan.
- i. Menerapkan peraturan perusahaan dan tata tertib pengemudi dengan jelas dan tegas.
- j. Mengatasi segala masalah yang timbul dalam lingkungan kerjanya.
- k. Mempertanggungjawabkan segala kegiatan pelaksanaan pekerjaan operasional kepada Direktur.
- l. Bertanggung jawab atas anggaran yang direncanakan.
- m. Bertanggung jawab atas semua kondisi kendaraan taksi sehingga terawat dengan baik.
- n. Bertanggung jawab atas seluruh kejadian yang menimpa kendaraan usaha perusahaan (kerusakan/kecelakaan) termasuk pengurusannya.
- o. Bertanggung jawab atas seluruh kejadian/kerugian yang diakibatkan kelalaian atau kurangnya pengawasan terhadap jalannya operasional.
- p. Menandatangani surat-surat/memo yang ada hubungannya dengan tugas dan fungsinya selaku Kepala Bagian Operasi.
- q. Menandatangani hasil evaluasi prestasi kerja bawahannya secara langsung maupun tidak langsung.

r. Menetapkan pembagian tugas kerja bawahannya yang ada di bawah lingkungan kerjanya seefektif dan seefisien mungkin.

s. Bila dianggap perlu dapat melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahannya untuk hal-hal tertentu.

t. Mengatur, memberikan dan menandatangani cuti atau ijin bawahannya sesuai peraturan perusahaan yang berlaku untuk disahkan Kepala Bagian Personalia dan Umum.

4. Kepala Bagian Teknik, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

a. Membuat perencanaan dan perawatan serta perbaikan kendaraan.

b. Memelihara serta memeriksa kondisi kendaraan.

c. Bertanggung jawab terhadap waktu yang hilang akibat down time dengan standar maksimum 5%.

d. Menyelesaikan serta bertanggung jawab jika terjadi permasalahan teknis kendaraan pada jam operasi.

e. Mengatur jadwal kerja bawahannya seefektif mungkin.

f. Membuat laporan keadaan kendaraan pada atasan.

g. Mengawasi, memeriksa dan mengevaluasi hasil kerja bawahannya.

h. Bertanggung jawab terhadap pemakaian dan perawatan peralatan kerja yang digunakan.

i. Bertanggung jawab terhadap pemakaian spare parts dengan selalu memperhatikan efisiensi penggunaannya.

j. Menyusun kebijaksanaan yang telah ditetapkan dengan mempersiapkan peraturan dan tata tertib yang mengatur pelaksanaan dan penyelenggaraan tugas harian di dalam operasional.

k. Menjaga ketertiban dan keamanan perusahaan.

l. Mengatur pembinaan dan peningkatan kualitas kerja bawahannya.



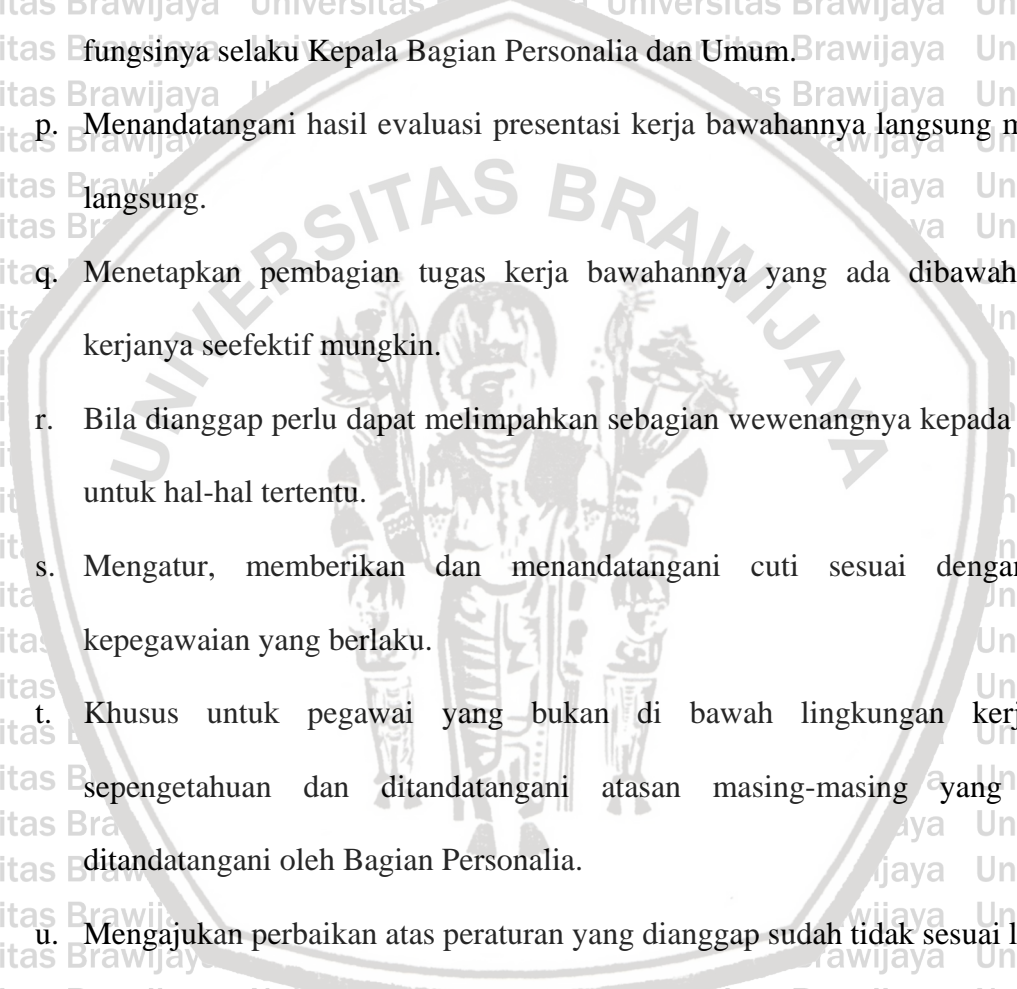
- m. Menyelenggarakan administrasi inventaris bagian teknik.
- n. Memelihara suasana kerja dan menegakkan disiplin kerja serta melakukan tindakan terhadap karyawan yang melakukan penyelewengan.
- o. Memberi masukan kepada direktur untuk kepentingan kemajuan perusahaan.
- p. Membuat laporan kegiatan teknik kepada direktur.

5. Sekretaris, mempunyai tugas dan tanggung jawab menyelesaikan surat menyurat, menyiapkan data-data dan mengatur jadwal pertemuan bagi direktur.

6. EDP (Entry Data Processing), bertugas memasukkan data-data perusahaan dari data mentah ke komputer perusahaan sehingga menjadi data siap pakai.

7. Kepala Bagian Personalia dan Umum, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Menyusun kebijakan yang telah ditetapkan dengan mempersiapkan peraturan dan tata tertib yang mengatur pelaksanaan dan penyelenggaraan tugas harian di dalam operasional perusahaan.
- b. Menjaga keamanan dan ketertiban perusahaan.
- c. Mengkoordinasikan bawahan di dalam pelaksanaan tugas/kegiatan kepersonaliaan dan umum serta keutuhan kualitas kerja karyawan dan pengemudi.
- d. Mengatur pembinaan dan peningkatan kualitas kerja karyawan dan pengemudi.
- e. Menyelenggarakan administrasi inventaris perusahaan.
- f. Bertanggung jawab terhadap seluruh aset perusahaan.
- g. Koordinasi dengan atasan dalam hal pengurusan perizinan dan lain-lain yang diperlukan dalam usaha menunjang kelancaran kegiatan perusahaan.
- h. Mengawasi dan mengevaluasi kerja bawahannya serta menjalankan peraturan dan tata tertib perusahaan setegas mungkin.
- i. Memelihara suasana kerja dan menegakkan disiplin kerja serta melakukan tindakan terhadap karyawan yang melakukan penyelewengan.

- 
- j. Memberi masukan kepada direktur untuk kepentingan kemajuan perusahaan.
  - k. Bertanggung jawab terhadap fasilitas yang dipergunakan baik pemakaian maupun perawatannya.
  - l. Merencanakan, mengorganisasikan dan mengarahkan proses pengadaan tenaga kerja.
  - m. Membuat laporan kegiatan personalia dan umum kepada direktur.
  - n. Menyelenggarakan administrasi kepegawaian/data karyawan dan pengemudi.
  - o. Menandatangani surat-surat/memo yang ada hubungannya dengan tugas dan fungsinya selaku Kepala Bagian Personalia dan Umum.
  - p. Menandatangani hasil evaluasi presentasi kerja bawahannya langsung maupun tidak langsung.
  - q. Menetapkan pembagian tugas kerja bawahannya yang ada dibawah lingkungan kerjanya seefektif mungkin.
  - r. Bila dianggap perlu dapat melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahannya untuk hal-hal tertentu.
  - s. Mengatur, memberikan dan menandatangani cuti sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku.
  - t. Khusus untuk pegawai yang bukan di bawah lingkungan kerjanya harus sepengetahuan dan ditandatangani atasan masing-masing yang selanjutnya ditandatangani oleh Bagian Personalia.
  - u. Mengajukan perbaikan atas peraturan yang dianggap sudah tidak sesuai lagi.
  - v. Mengawasi kebersihan kantor, areal teknik dan areal cucian beserta fasilitas pendukungnya.
  - w. Mengawasi keselamatan kerja karyawan dan pengemudi PT. Citra Perdana Kendedes.
  - x. Mengawasi keluar masuknya barang inventaris kantor dan barang-barang spare parts kendaraan.
  - y. Bertanggung jawab penuh atas seluruh aset perusahaan.



- z. Ikut serta membantu dalam pelaksanaan stock opname gudang.
- aa. Ikut membantu mengawasi aktifitas kerja seluruh departemen.
8. Asisten Kabag Operasi, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:
- a. Membuat laporan tentang pengemudi yang beroperasi/tidak beroperasi, termasuk armada taksi yang rusak, tersedia, sedang diperbaiki, maupun unit armada yang sedang dalam proses laka.
  - b. Mencatat dan mengecek unit armada taksi yang tersedia di luar pool.
  - c. Memeriksa pengemudi yang mengalami kurang setor atau klaim berserta angsurannya.
  - d. Membuat laporan harian, mingguan dan bulanan armada operasi kepada Kepala Bagian Operasi untuk diteruskan kepada Direktur.
  - e. Membuat laporan mingguan dan bulanan armada operasi kepada Kepala Bagian Operasi untuk diteruskan kepada Direktur.
  - f. Membuat laporan mingguan dan bulanan mengenai angsuran pengemudi baik angsuran kurang setor maupun klaim.
  - g. Mengeluarkan Surat Perintah Operasi (SPO) dan menandatangani untuk operasi unit berikutnya.
  - h. Mengecek secara rutin pangkalan-pangkalan taksi.
  - i. Membuat surat tugas untuk stoving dan selalu memonitor hasilnya, memberikan potongan down time kepada pengemudi yang mengalami perbaikan, menerima kartu dan uang cucian.
  - j. Ikut membantu Kabag Operasi dan Team Khusus untuk menangani laka armada taksi.
  - k. Memeriksa unit yang tersedia dan menugaskan kepada pengemudi cadangan untuk beroperasi.
  - l. Mengeluarkan HTO kepada pengemudi cadangan, bila tidak ada unit yang tersedia.

m. Ikut memantau pengemudi yang belum memberikan setoran, agar segera melakukan penyetoran dalam masa akhir jam setor.

n. Koordinasi dengan tim khusus mengenai surat pernyataan persetujuan biaya laka/kehilangan perlengkapan armada taksi.

o. Koordinasi dengan bagian keuangan dan kesejahteraan dalam menangani surat persetujuan bantuan klaim dana gotong royong.

p. Memasukkan data laka ke buku jurnal kejadian.

9. Koordinator Pembelian, mengkoordinir bagian pembelian dalam tugasnya melakukan pembelian spare part, alat-alat teknik dan sebagainya.

10. Kasir, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

a. Menerima setoran dari pengemudi berdasarkan data kegiatan operasi harian, menghitung dan mengecek kebenaran data serta menyimpan uang hasil tersebut.

b. Bertanggung jawab atas penyimpangan dan keamanan fisik uang setoran taksi.

c. Menarik kutipan-kutipan dari pengemudi yang didasarkan atas perintah dari Kepala Bagian Keuangan (angsuran kurang setor, penukaran kupon, ansuran klaim).

d. Menerima pembayaran tunai atau lainnya sesuai dengan prosedur penerimaan pembayaran yang diatur oleh perusahaan atas dasar transaksi atau yang lainnya.

e. Membuat bonus bulanan dan triwulanan dari data operasi.

11. Administrasi keuangan, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

a. Mengatur dan menyimpan arsip-arsip yang menyangkut keluar masuknya uang serta surat-surat.

b. Membantu Kepala Bagian Keuangan membuat dan menyusun laporan mingguan serta bulanan.

c. Menginventarisasi semua berkas yang menyangkut keluar masuknya uang.

d. Membantu bagian gudang dalam hal pengarsipan surat-surat dan lain-lain yang berhubungan dengan gudang spare parts.



- e. Membuat mutasi kas harian.
- f. Mendata dan mengecek kas dan arus kas bulanan.
- g. Membantu Kepala Bagian Keuangan dalam pembuatan arus kas bulanan.
- h. Membuat Bukti Kas Masuk dan Bukti Kas Keluar.
- i. Mendata dan mengecek rekapitulasi setoran dari kasir.
- j. Membuat buku harian kas dan bank.

12. Pembelian, bertugas melakukan pembelian spare part maupun alat-alat yang dibutuhkan oleh perusahaan berdasarkan Surat Perintah Pembelian.

13. Satpam, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Secara rutin mengadakan serah terima dengan satpam pada shift sebelumnya untuk kejadian-kejadian yang ada selama bertugas, ijin-ijin karyawan yang sakit ataupun alpa.
- b. Mengecek absensi karyawan dengan benar, dan untuk surat ijin, surat sakit harus pada tanggal/hari tersebut.
- c. Memberi jam masuk/keluar bagi pengemudi yang beroperasi.
- d. Memberikan kartu cucian kepada pengemudi yang belum menerima.
- e. Mengecek unit armada yang beroperasi, tersedia dan down time teknik.
- f. Menandatangani surat tugas untuk keluar masuk karyawan, jam berapa masuk dan jam berapa keluar. Surat tugas harus ditandatangani oleh Kepala Bagian Departemen yang bersangkutan dan Sekretaris.
- g. Mengatur tamu dan kendaraan parkir, tamu dengan pejabat PT. Citra Perdana Kendedes harus mendapat persetujuan dari pejabat yang bersangkutan.
- h. Selalu mengontrol ke belakang, untuk keamanan karyawan dan lingkungan.
- i. Menyiapkan tandon air, listrik dan cucian.
- j. Selalu bekerja sama dengan baik dengan Departemen yang lain.

k. Mengatur waktu untuk melakukan perbaikan (pada malam hari, pada saat penumpang kosong).

l. Pergantian shift harus lebih awal dari karyawan yang lain.

m. Selalu mengontrol check lock karyawan, tidak dipergunakan untuk memakai tulisan tangan.

n. Mencatat dan tunduk pada peraturan sesuai pola tata laksana kerja yang ditentukan oleh perusahaan.

o. Menjaga ketertiban dan keamanan baik personil maupun barang-barang perusahaan yang berada di dalam dan di sekitar gedung.

p. Memeriksa kendaraan dan orang-orang yang keluar masuk kantor, baik kendaraan perusahaan/karyawan maupun kendaraan tamu.

q. Memeriksa kendaraan perusahaan beserta perlengkapannya sebelum dan sesudah pergi dinas.

r. Memeriksa dan mengawasi serta mencatat kendaraan taksi pada saat kendaraan keluar/masuk pool.

s. Menegur atau melarang karyawan yang meninggalkan pekerjaan pada waktu/jam kerja kecuali ada ijin.

14. Operator Radio Operasi, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

a. Menerima pesan tertulis, lisan, telepon, radio komunikasi untuk diteruskan/didistribusikan kepada seluruh unit armada taksi PT. Citra Perdana Kendedes sesuai dengan kebutuhan.

b. Mengarahkan /memberikan petunjuk kepada pengemudi dalam hal/situasi yang sulit termasuk pencarian alamat penumpang.

c. Memonitor seluruh unit kendaraan yang beroperasi secara berkala.

d. Memberikan motivasi kepada pengemudi di lapangan dalam usaha mencapai operasi yang maksimal.



- e. Melaporkan segala kegiatan/kejadian ataupun penyimpangan yang terjadi selama melakukan monitor kepada bagian operasi sesuai dengan kendaraan taksi yang beroperasi.
- f. Menyampaikan pesan dari perusahaan kepada pengemudi atau sebaliknya.
- g. Selama bertugas harus menggunakan bahasa yang sopan, singkat dan jelas.
- h. Menunjuk/menugaskan pengemudi dengan adil, bijaksana dan secara bergiliran tanpa pilih kasih terhadap pesan yang ada, baik dalam kota maupun luar kota.
- i. Menggunakan bahasa sandi apabila pengemudi dalam bahaya.
- j. Mengucapkan selamat jalan dan selamat pagi atau sesuai dengan keadaan saat itu kepada penumpang yang telah diambil pengemudi.
- k. Bersikap sportif dan bijaksana dalam menjalankan tugas.
- l. Tidak beradu pendapat/argumentasi di saluran radio.
- m. Tidak mengucapkan kata-kata yang tidak sopan atau merugikan orang lain.
- n. Tidak berbicara masalah politik/golongan/ras/agama.
- o. Tidak berbicara dengan kata-kata sandi kecuali dalam kata sandi berbahaya.
- p. Lebih mengutamakan penumpang daripada diri sendiri/teman.
- q. Tidak berbicara dalam keadaan makan/minum.
- r. Tidak berbicara masalah keuangan/bisnis yang sifatnya pribadi.
- s. Setelah pergantian shift diharap menyerahkan laporan seluruh armada yang ada di pangkalan masing-masing sesuai dengan nomor urutnya kepada shift pengganti.

15. Administrasi Operasi, mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Melakukan pekerjaan kesekretariatan dengan baik sesuai dengan bagian dan fungsi dari bagian operasi.
- b. Membantu kegiatan operasional dan ikut berusaha meningkatkan mutu pelayanan jasa perusahaan.

- c. Membuat laporan data armada operasi sesuai dengan Surat Perintah Operasi yang dikeluarkan oleh Asisten Kepala Bagian Operasi.
- d. Membuat rekapitulasi data kurangnya setor, klaim serta poin pengemudi ke kartu prestasi pengemudi.
- e. Membuat data pengemudi operasi ke buku jurnal armada/pengemudi.
- f. Membuat laporan mingguan dan bulanan mengenai urang retribusi luar kota.
- g. Koordinasi dengan Asisten Kepala Bagian Operasi untuk mendata pengemudi yang tidak hadir dan menyiapkan pengemudi pengganti.
- h. Koordinasi dengan Asisten Kepala Bagian Operasi untuk pembuatan jadwal operasi pengemudi untuk bulan berikutnya.
- i. Koordinasi dengan Administrasi Personalia dan Umum mengenai data pengemudi khususnya masa berlaku Surat Ijin Mengemudi.
- j. Rekapitulasi mingguan dan bulanan mengenai order via telepon dan pangkalan.

16. Checker, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Memeriksa kelengkapan surat-surat kendaraan setiap kali operasi dan berkoordinasi dengan Asisten Kepala Bagian Operasi untuk mendata surat-surat kendaraan yang akan habis masa berlakunya, antara lain: STNK, Keur dan lain-lain.
- b. Memeriksa dan mencatat data argo dan kilometer kendaraan taksi, serta mencatat jadwal untuk ganti oli dan penggantian ban, serta mengontrol keadaan BBM dengan cermat dan teliti.
- c. Memeriksa keadaan kendaraan beserta kelengkapan dan perlengkapannya.
- d. Membuat SPP (Surat Perintah Perbaikan) jika ada unit armada taksi yang memerlukan perbaikan dan selanjutnya ditandatangani oleh gudang dan koordinasi teknisi. Jika SPP tersebut merupakan klaim pengemudi harus ditandatangani oleh pengemudi.



- e. Melaporkan hasil pemeriksaan kendaraan ke Bagian Operasi sesuai dengan kebenarannya, meneliti kebersihan mobil, jika mobil tidak bersih harus dapat mengarahkan pengemudi untuk mencuci kendaraan tersebut.
- f. Menandatangani SPO (Surat Perintah Operasi) setelah ditandatangani oleh Asisten Kepala Bagian Operasi, jika SPO tidak ada tanda tangan Checker, kasir tidak diperbolehkan menerimanya.
- g. Ikut serta mengatur parkir kendaraan taksi.
- h. Membuat laporan jika terjadi penyimpangan akibat kelalaian pengemudi serta menyimpan data klaim dan surat perintah perbaikan, serta arsip-arsip surat yang lain.
- i. Selalu mengadakan serah terima dengan checker pada shift sebelumnya tentang segala kejadian yang ada.

17. Administrasi Teknik, mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut:

- a. Melakukan pekerjaan kesekretariatan dengan baik, sesuai dengan fungsi bagian teknik.
- b. Membantu kegiatan bagian teknik dan ikut berusaha meningkatkan mutu kondisi alat yang digunakan dalam jasa pelayanan perusahaan.
- c. Membuat laporan kilometer armada dan menghitung pemakaian pelumas serta menentukan jadwal kendaraan untuk ganti pelumas.
- d. Membuat laporan data armada, baik armada yang beroperasi maupun armada yang tersedia ataupun armada yang down time teknik, sekaligus memperkirakan kerugian biaya akibat tidak beroperasinya armada tersebut.
- e. Membuat laporan bulanan bagian teknik yang telah disetujui oleh Kepala Bagian Teknik untuk diserahkan kepada direktur.
- f. Mengarsipkan dan meresume Surat Perintah Perbaikan.
- g. Membuat perkiraan biaya perawatan yang meliputi pemakaian pelumas dan pemakaian spare parts per unit armada.

- h. Membuat klaim pengemudi atas terjadinya kerusakan armada taksi.
- i. Membuat daftar jam kerja efektif bagi teknisi.

18. Administrasi Personalia dan Umum, mempunyai tugas dan wewenang:

- a. Melakukan pekerjaan kesekretariatan dengan baik sesuai dengan operasional bagian personalia dan umum.
- b. Bertanggung jawab terhadap pemakaian dan perawatan peralatan kantor yang dikuasakan.
- c. Membantu kegiatan operasional dan ikut berusaha meningkatkan mutu pelayanan jasa perusahaan.
- d. Mengarsipkan semua data kepersonaliaan karyawan dan menjaga kerahasiannya.
- e. Memberikan pelayanan kepada pengemudi dengan baik.

19. Mekanik, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Menangani kerusakan armada taksi sesuai dengan perintah perbaikan yang dikeluarkan bagian operasi.
- b. Membantu operasi untuk angka down time seminimal mungkin yang menyangkut kerusakan armada taksi.
- c. Menguji kendaraan setiap kali melakukan perbaikan dan perawatan baik secara rutin maupun insidental.
- d. Melakukan perbaikan sesegera mungkin terhadap kendaraan yang rusak spare partnya.
- e. Menjamin kondisi kendaraan dalam keadaan baik dengan memberikan surat ijin laik jalan/operasi.
- f. Memeriksa dan menjadwalkan setiap armada untuk pergantian oli dan suku cadang kendaraan lain.
- g. Menangani kerusakan radio komunikasi, argometer, dan telepon serta kerusakan listrik pada perusahaan.



h. Menangani bila terjadi kerusakan listrik intern perusahaan dan sambungan-sambungan baru.

i. Menangani secara cepat dan efisien bila terjadi kerusakan radio dan argometer pada unit taksi di lapangan.

20. Pengemudi, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

a. Menjalankan/mengoperasikan taksi sesuai Surat Perintah Operasi dari perusahaan dengan kewajiban menyerahkan berdasarkan ketentuan dari perusahaan.

b. Sebelum bertugas, pengemudi harus memeriksa kendaraan seperti kondisi pelumas, air radiator, air accu, bahan bakar, tekanan ban, rem, roda-roda, lampu-lampu, bodi kendaraan, surat-surat kendaraan dan mesin.

c. Selalu menjaga kebersihan dan keutuhan kendaraan.

d. Memasukkan armada sesuai dengan jadwal perawatan yang ada.

e. Bahan bakar sebelum dan sesudah operasi harus dikembalikan pada posisi penuh.

f. Menaati peraturan tata tertib lalu lintas sebagai pemakai jalan raya dan jalan-jalan tertentu.

g. Selalu menghidupkan radio komunikasi baik kendaraan dalam posisi berhenti, menunggu atau berjalan.

h. Selalu mendengarkan, menjawab dan melaksanakan perintah-perintah dari pusat pengendalian operasi melalui radio komunikasi pada saat menjalankan tugas.

i. Melayani penumpang dengan sebaik-baiknya.

## **4.5 Personalia**

### **4.5.1 Tenaga Kerja**

Dalam pengadaan sumber daya manusia, PT. Citra Perdana Kendedes menggunakan metode perekrutan secara langsung. Pelamar kerja datang secara langsung ke perusahaan tanpa melalui proses perekrutan secara umum. Saat ini perusahaan diperkuat oleh 56 orang

karyawan dan 296 pengemudi taksi. Pengemudi taksi PT. Citra Perdana Kendedes bukan merupakan karyawan tetap, melainkan sebagai mitra kerja perusahaan melalui kesepakatan kerja sama atau perjanjian sewa menyewa kendaraan taksi argometer milik perusahaan. Dalam hal tunjangan kesejahteraan pengemudi taksi PT. Citra Perdana Kendedes mendapatkan perlakuan seperti halnya karyawan perusahaan. PT. Citra Perdana Kendedes mengalokasikan karyawan yang dimiliki sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Jumlah dan Tingkat Pendidikan Karyawan**  
**PT. Citra Perdana Kendedes**

Jabatan	Jumlah	Pendidikan
Direktur	1	S-2
Manajer Operasi	1	S-1
Sekretaris	1	S-1
Bagian Keuangan:		
1. Kabag Keuangan	1	D-3
2. Administrasi Keuangan	1	D-3
3. Kasir	2	S-1 (1 orang), D-3 (1 orang)
4. Entry Data Process	1	S-1
Bagian Personalia dan Umum:		
1. Kabag Personalia dan Umum	1	S-1
2. Administrasi Personalia dan Umum	1	D-3
3. Koordinator Pembelian	1	S-1
4. Gudang	3	S-1 (1 orang), D-3 (1 orang), SLTA (1 orang)
5. Satpam	4	SLTA (3 orang), SLTP (1 orang)
6. Rumah Tangga	2	SD (2 orang)
Bagian Operasi:		
1. Kabag Operasi	1	S-1
2. Asisten Kabag Operasi	4	S-1 (1 orang), SLTA (2 orang), SLTP (1 orang)
3. Administrasi Operasi	1	SLTA
4. Operator Radio	7	S-1 (3 orang), SLTA (4 orang)
5. Checker	2	SLTA
Bagian Teknik:		
1. Kabag Teknik	1	S-1
2. Administrasi Teknik	1	SLTA
3. Mekanik	19	STM (19 orang)
<b>Jumlah</b>	<b>56</b>	

Sumber: PT. Citra Perdana Kendedes, 2006

#### 4.5.2 Jam Kerja



Berdasarkan jam kerja, karyawan PT. Citra Perdana Kendedes terbagi kedalam dua bentuk jam kerja, yaitu karyawan dengan jam kerja shift dan jam kerja non-shift. Seluruh karyawan bekerja selama enam hari kerja perminggu. Pengemudi taksi bekerja selama 24 jam perhari dengan jumlah hari kerja selama 15 hari perbulan. Berikut ini adalah pembagian jam kerja PT. Citra Perdana Kendedes:

1. Pegawai Non-Shift

Jam kerja hari senin hingga jumat : 08.00 – 16.00

Jam kerja hari sabtu : 08.00 – 13.00

Istirahat : 12.00 – 13.00

2. Pegawai Shift A (Asisten Kabag Operasi, Operator, Mekanik, Gudang, Satpam)

Shift I : 07.00 – 15.00 (satu jam istirahat)

Shift II : 15.00 – 23.00 (satu jam istirahat)

Shift III : 23.00 – 07.00 (satu jam istirahat)

3. Pegawai Shift B (Kasir dan Checker)

Shift I : 16.00 – 24.00 (satu jam istirahat)

Shift II : 24.00 – 08.00 (satu jam istirahat)

### 4.5.3 Sistem Imbalan

Sistem imbalan yang diberlakukan oleh PT. Citra Perdana Kendedes adalah sistem gaji bulanan, dimana karyawan perusahaan menerima gaji setiap awal bulan. Besar gaji yang ditentukan berbeda-beda berdasarkan jabatan, keahlian, prestasi kerja, dan perkembangan indeks biaya hidup. Berbeda dengan sistem imbalan yang diberlakukan bagi para pengemudi taksi, karena hubungan perusahaan dengan para pengemudi taksi berupa mitra kerja dan bukan merupakan karyawan, pengemudi tidak menerima gaji bulanan. Pengemudi taksi memperoleh pendapatan dari penghasilan mereka mengoperasikan taksi setelah dikurangi oleh setoran dan pengisian BBM unit taksi.

PT. Citra Perdana Kendedes sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan dan pengemudi taksinya. Selain memberikan gaji untuk karyawannya dan pendapatan operasional unit taksi bagi pengemudi, perusahaan juga memberikan insentif. Bentuk insentif yang diberikan terdiri dari dua macam, yaitu insentif finansial dan insentif non-finansial.

Karyawan menerima insentif finansial berupa premi jaminan kesehatan rawat jalan dan rawat inap setiap enam bulan, premi jaminan kecelakaan kerja, bantuan uang pemakaman dan dana tabungan. Disamping itu perusahaan juga memberikan beberapa tunjangan yang meliputi tunjangan hari raya, tunjangan hari tua, dan tunjangan melahirkan bagi karyawan atau istri dari karyawan perusahaan. Untuk pengemudi taksi, perusahaan juga memberikan insentif finansial seperti halnya karyawan dengan ditambah insentif operasional taksi jika pengemudi memenuhi target poin yang ditetapkan perusahaan. Insentif operasional taksi ini terdiri dari insentif bulanan dengan syarat pemenuhan target poin tertentu yang telah ditetapkan dan insentif triwulanan dengan syarat pengemudi taksi telah memperoleh insentif bulanan secara berturut-turut. Insentif non-finansial yang diberikan oleh perusahaan berupa beras dan sembako dihitung setiap kali mengoperasikan unit taksi, seragam sebanyak empat kali dalam satu tahun, dan piagam penghargaan atas prestasi kerja.

## **4.6 Pelayanan**

### **4.6.1 Bentuk Pelayanan**

PT. Citra Perdana Kendedes sebagai perusahaan taksi memiliki produk berupa jasa pelayanan transportasi bagi masyarakat. Pelayanan yang diberikan berupa transportasi dari pintu ke pintu dengan rute yang dapat ditentukan oleh penumpang tanpa terikat oleh suatu trayek dan jadwal, bersifat fleksibel dan bermobilitas tinggi. Fasilitas yang diperoleh penumpang berupa kenyamanan selayaknya mobil pribadi dan adanya penyejuk ruangan.



Disamping itu, dengan seragam resmi perusahaan dan kartu identitas para pengemudi taksi PT. Citra Perdana Kendedes senantiasa bersikap ramah dan sopan untuk menjaga agar penumpang selalu merasa aman dan nyaman.

#### **4.6.2 Tarif Pelayanan**

Tarif yang diberlakukan berdasarkan Surat Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Malang No. 17 Tahun 1998 tentang Penetapan Tarif Angkutan Kota dan Taksi Argometer

Dalam Kota di Daerah Tingkat II Malang. Tarif taksi argometer bersifat progresif sesuai dengan jarak yang ditempuh, dengan tarif awal sebesar Rp. 6.000,00 dan tarif berikutnya sebesar Rp. 3.00,00 setiap menempuh seratus meter.

#### **4.6.3 Alat Pelayanan**

Alat pelayanan yang dimiliki oleh perusahaan berupa armada taksi yang menggunakan beberapa tipe mobil sedan. Saat ini PT. Citra Perdana Kendedes memiliki armada taksi sebesar 135 unit siap beroperasi. Berikut ini adalah daftar armada taksi yang dimiliki oleh perusahaan:

1. 78 unit Nissan Sunny B-13, tahun pembelian 1996-1997
2. 37 unit Toyota Soluna, tahun pembelian 2001-2003
3. 10 unit Toyota Vios, tahun pembelian 2005
4. 10 unit Toyota Limo, tahun pembelian 2005

#### **4.6.4 Proses Pelayanan**

Konsumen dapat menggunakan pelayanan transportasi taksi PT. Citra Perdana Kendedes melalui beberapa cara. Cara yang paling sering digunakan adalah pemesanan melalui telepon, konsumen akan terhubung dengan operator radio di perusahaan kemudian operator radio akan mendatangkan unit taksi yang berada terdekat dengan lokasi pemesan.

Untuk pemesanan melalui telepon perusahaan menyediakan saluran telepon dengan kapasitas lima line dengan nomor yang mudah diingat yaitu 404040. Selain pemesanan melalui telepon, calon penumpang dapat mendatangi pangkalan-pangkalan taksi terdekat atau menghentikan unit taksi yang sedang tidak mengantar penumpang di jalan.

## **4.7 Operasional**

### **4.7.1 Daerah Operasional**

Armada taksi PT. Citra Perdana Kendedes beroperasi di seluruh wilayah Kota Malang dan Kota Batu. Berdasarkan izin trayek yang dikeluarkan oleh Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Raya Tingkat I Jawa Timur, unit-unit taksi PT. Citra Perdana Kendedes diperbolehkan mengangkut penumpang hanya dari seluruh wilayah Malang Raya dengan tujuan mencapai seluruh kota di wilayah Indonesia.

Agar masyarakat Malang Raya lebih mudah dalam mendapatkan pelayanan taksi, PT. Citra Perdana Kendedes membentuk pangkalan-pangkalan taksi yang berlokasi di daerah-daerah tertentu yang dianggap memiliki tingkat permintaan pelayanan taksi cukup tinggi seperti daerah pemukiman penduduk, sentra bisnis, fasilitas publik dan pusat perbelanjaan.

Berikut ini adalah daftar pangkalan taksi PT. Citra Perdana Kendedes:

1. Batu
2. Landung Sari
3. Dinoyo Theater (DT)
4. Universitas Brawijaya
5. Dieng
6. RS. Panti Waluyo Sawahan (RKZ)
7. Kacuk
8. Gadang
9. RS. Panti Nirmala



10. Stasiun Tugu

11. RS. Lavalette

12. Pandean

13. Alfa Supermarket

14. Sukarno-Hatta

15. Mitra II

16. Araya

17. Karanglo/Rawi

18. Hotel Santoso

19. Matahari Departemen Store

20. Semeru

21. Hotel Pelangi

#### **4.7.2 Tata Cara Pengoperasian Unit Taksi**

Sebelum dinyatakan dapat beroperasi, suatu unit taksi harus menempuh beberapa uji kelayakan yang dilakukan setiap enam bulan sekali. Uji-uji kelayakan tersebut antara lain:

1. Uji argometer oleh Dinas Metrologi.
2. Uji komunikasi radio oleh Dinas Parpostel
3. Uji keur oleh Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Raya.

Dalam pengoperasian sehari-hari, satu unit taksi PT. Citra Perdana Kendedes dioperasikan oleh dua orang pengemudi secara bergantian. Pergantian pengoperasian unit taksi antara dua pengemudi tersebut dihitung mulai pukul 07.00 WIB setiap harinya. Dalam satu hari kerja (24 jam) terbagi menjadi 20 jam untuk operasional, dua jam untuk perbaikan dan dua jam untuk perawatan. Pengemudi bertanggung jawab penuh atas perawatan dan kelengkapan unit taksi yang dioperasikannya dan wajib menaati peraturan tata tertib pengemudi yang ditetapkan perusahaan.

### 4.7.3 Jadwal Operasional dan Jumlah Setoran

Jumlah setoran didasarkan atas jenis mobil yang dikendarai oleh pengemudi dengan perincian jumlah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**

**Jadwal dan Jumlah Setoran Pengoperasian Unit Taksi  
PT. Citra Perdana Kendedes**

Jenis Kendaraan	Jadwal Operasi	Setoran Perhari
Nissan Sunny B-13	Senin s/d Minggu	Rp. 110.000,00
Toyota Soluna	Senin s/d Minggu	Rp. 165.000,00
Toyota Vios	Senin s/d Minggu	Rp. 185.000,00
Toyota Limo	Senin s/d Minggu	Rp. 185.000,00

Sumber: PT. Citra Perdana Kendedes, 2006.

### 4.8 Pemasaran

Saat ini bentuk pemasaran yang dilakukan oleh PT. Citra Perdana Kendedes adalah menjalin kerja sama dengan pihak lain dalam memberikan pelayanan transportasi taksi.

Mitra kerja sama tersebut meliputi berbagai hotel, café, restoran, pusat perbelanjaan dan tempat wisata di Kota Malang. Kerja sama ini menawarkan pembagian keuntungan dengan mitra kerja sama dan juga kemudahan bagi konsumen dalam menggunakan pelayanan transportasi taksi.

Salah satu bentuk nyata kerja sama ini adalah pembayaran berupa sistem voucher dan tarif berupa paket berdasarkan tujuan atau durasi penggunaan unit taksi. Manfaat yang diperoleh konsumen melalui sistem voucher ini adalah misalnya konsumen hotel tidak perlu membayar jasa transportasi taksi yang digunakan kepada pengemudi melainkan membayar kepada pihak hotel dalam satu tagihan penggunaan jasa hotel, disamping itu konsumen dapat menggunakan bentuk pembayaran non-tunai seperti kartu kredit misalnya. Tarif dengan



sistem paket berdasarkan durasi jam juga memberikan manfaat bagi konsumen yang memiliki banyak tujuan, misalnya bagi wisatawan yang menggunakan jasa taksi untuk keliling kota mengunjungi berbagai obyek wisata.

Mekanisme pembayaran dilakukan oleh konsumen hotel dengan cara membayar tarif taksi pada resepsionis hotel. Sebagai bukti penggunaan unit taksi, pengemudi akan menerima voucher dari pihak hotel yang selanjutnya akan diserahkan pada kasir PT. Citra Perdana Kendedes sebagai alat pembayaran atau setoran. Pihak PT. Citra Perdana Kendedes akan melakukan penagihan pada pihak hotel atas voucher-voucher yang telah dikeluarkan dalam periode tertentu. Untuk menunjang kelancaran kerja sama tersebut, PT. Citra Perdana Kendedes meminjamkan unit radio komunikasi dua arah antara pihak mitra kerja dengan operator taksi.

PT. Citra Perdana Kendedes tidak melakukan promosi di media masa. Sebagai bentuk komunikasi dengan konsumen, perusahaan memberikan *merchandise* kepada pelanggan-pelanggan setianya pada event-event tertentu seperti hari raya untuk menjaga hubungan yang telah terjalin.

Untuk masa yang akan datang PT. Citra Perdana Kendedes akan mengembangkan sistem pemasarannya dengan bekerja sama dengan mitra usaha yang lebih luas. Salah satu rencana pengembangan sistem pemasaran PT. Citra Perdana Kendedes adalah penyeragaman dan standarisasi pelayanan dan identitas perusahaan untuk seluruh divisi taksi di bawah naungan Group Citra yang berada di kota-kota lain di Indonesia.

#### **4.9 Visi dan Misi Perusahaan**

PT. Citra Perdana Kendedes merupakan suatu sub-divisi yang bergerak dalam bidang transportasi taksi di Kota Malang bernaung dibawah divisi transportasi taksi Group Citra yang terdapat di beberapa kota di Indonesia. Visi, misi dan tujuan PT. Citra Perdana

Kenededes ditetapkan oleh divisi transportasi taksi Group Citra. Adapun visi dan misi yang ditetapkan bagi PT. Citra Perdana Kenededes adalah sebagai berikut:

#### **4.9.1 Visi Perusahaan**

PT. Citra Perdana Kenededes memiliki harapan yang ingin dicapai di masa depan yang dijadikan sebagai acuan dalam perumusan strategi yang diterapkan selama ini. Harapan tersebut tergambar dalam visi perusahaan yaitu “membangun suatu jaringan transportasi yang nyaman bagi setiap lapisan masyarakat”.

#### **4.9.2 Misi Perusahaan**

Eksistensi perusahaan tidak dapat terlepas dari peran masyarakat secara umum, dalam beroperasi perusahaan senantiasa berinteraksi dengan masyarakat di semua aspek. Adapun misi yang dimiliki oleh PT. Citra Perdana Kenededes mencerminkan perhatian perusahaan terhadap masyarakat, yaitu “menciptakan lapangan kerja, terutama bagi masyarakat Kota Malang.”

#### **4.10 Tujuan Perusahaan**

Langkah-langkah yang ditempuh perusahaan memerlukan pedoman agar senantiasa mengarah kepada pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan. PT. Citra Perdana Kenededes telah merumuskan beberapa hasil tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan sebagai pedoman sekaligus indikator pencapaian visi dan misinya yang tertuang dalam pernyataan tujuan perusahaan. PT. Citra Perdana Kenededes mengelompokkan tujuan perusahaan berdasarkan jangka waktu, yaitu tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.



#### 4.10.1 Tujuan Jangka Panjang

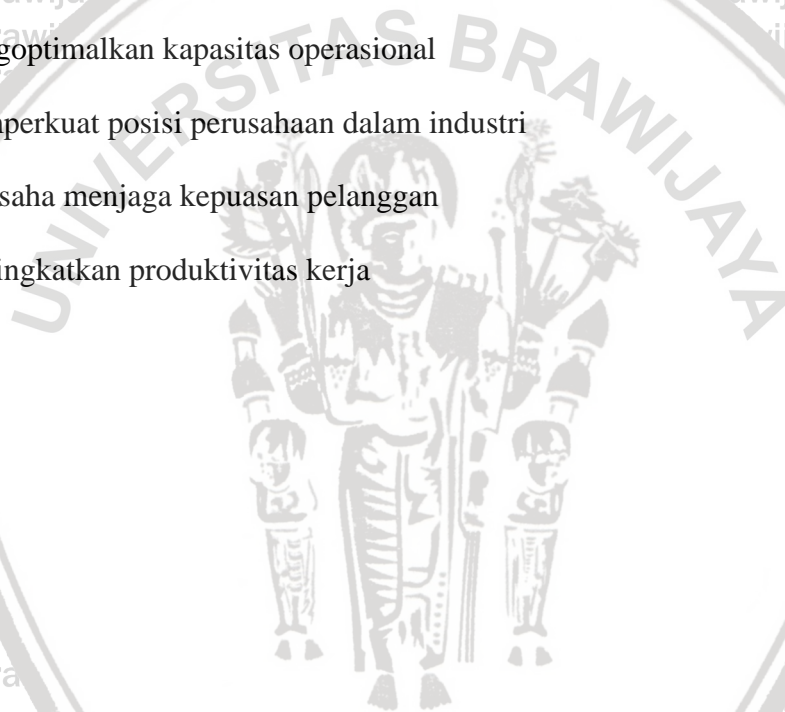
Tujuan jangka panjang yang ditetapkan perusahaan memiliki jangka waktu antara satu hingga lima tahun, adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh laba yang maksimal
2. Menjaga reputasi perusahaan

#### 4.10.2 Tujuan Jangka Pendek

Perusahaan menetapkan tujuan jangka pendek sebagai hasil yang harus dicapai dalam kurun waktu satu tahun, sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan kapasitas operasional
2. Memperkuat posisi perusahaan dalam industri
3. Berusaha menjaga kepuasan pelanggan
4. Meningkatkan produktivitas kerja



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan**

##### **5.1.1 Visi Perusahaan**

Locke (1997; 75-79) menyebutkan bahwa suatu pernyataan visi perlu memiliki beberapa karakteristik meliputi: singkat, jelas dan abstrak, menantang, berorientasi masa depan, stabil dan diinginkan oleh individu-individu yang bekerja untuk meraihnya.

Pernyataan visi PT. Citra Perdana Kendedes adalah: “Membangun suatu jaringan transportasi yang nyaman bagi setiap lapisan masyarakat”. Dari tinjauan teoritis pernyataan visi yang ditetapkan bagi PT. Citra Perdana Kendedes tersebut memiliki beberapa ketidaksesuaian dan dapat bermakna berbeda dalam beberapa hal, diantaranya:

1. Bersifat kurang jelas dalam menunjukkan bidang dimana perusahaan bergerak. Pernyataan visi yang ada menyebutkan harapan untuk membangun suatu jaringan transportasi tanpa memperjelas bentuk jaringan transportasi yang dimaksud, yang dalam hal ini adalah transportasi taksi.
2. Terdapat kata-kata yang memiliki penafsiran berbeda pada bagian “bagi setiap lapisan masyarakat” yang mana kalimat tersebut memberi kesan bahwa PT. Citra Perdana Kendedes memiliki beberapa macam pelayanan transportasi taksi bagi masing-masing lapisan masyarakat.
3. Adanya makna yang terlalu sempit pada kalimat “jaringan transportasi yang nyaman”. Dalam hal ini suatu jasa transportasi yang ideal tidak hanya harus nyaman tetapi juga aman.

Mengacu pada karakteristik suatu pernyataan visi diatas, secara teoritis contoh pernyataan visi yang ideal bagi PT. Citra Perdana Kendedes adalah sebagai berikut:

“Mewujudkan jaringan transportasi taksi yang aman dan nyaman bagi masyarakat”.



### **5.1.2 Misi Perusahaan**

Menurut Pearce Robinson (1996:55) misi merupakan tujuan mendasar (*fundamental purpose*) yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan lain yang sejenis dan yang menjelaskan cakupan operasinya dalam bentuk produk dan pasar. Misi yang ditetapkan bagi PT. Citra Perdana Kendedes “menciptakan lapangan kerja, terutama bagi masyarakat Kota Malang”, kurang sesuai dengan teori yang ada karena kurang berhubungan dengan maksud perusahaan yang mencakup produk, dan pasar yang berhubungan dengan visi yang ditetapkan.

Mengacu pada karakteristik suatu pernyataan misi, secara teoritis salah satu contoh pernyataan misi yang sesuai bagi PT. Citra Perdana Kendedes adalah sebagai berikut:

“Memberikan pelayanan jasa transportasi taksi yang berkualitas di Kota Malang sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, karyawan dan mitra kerja”. Bentuk pernyataan misi tersebut mengandung komponen yang menyatakan pelanggan, pelayanan, pasar, serta perhatian perusahaan terhadap karyawan dan mitra kerja.

### **5.1.3 Tujuan Perusahaan**

Pearce-Robinson (1997:60) mengemukakan bahwa pada umumnya tujuan ekonomis yang memedomani arah strategik dari hampir semua organisasi bisnis berupa kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas. Tujuan perusahaan yang ditetapkan PT. Citra Perdana Kendedes telah memiliki ketiga komponen tersebut sehingga secara teoritis tujuan perusahaan yang ditetapkan telah sesuai dengan pernyataan tujuan yang ideal.

## **5.2 Analisis Lingkungan Eksternal**

### **5.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal Jauh**

Perubahan kondisi lingkungan eksternal akan mempengaruhi kinerja setiap perusahaan, tidak terkecuali PT. Citra Perdana Kendedes yang bergerak pada sektor

pengangkutan dan komunikasi. Perusahaan tentunya dituntut untuk beradaptasi dengan segala perubahan kondisi lingkungan tersebut sebagai suatu cara dalam mencapai tujuannya.

Atas dasar kebutuhan inilah dibutuhkan suatu analisa lingkungan dalam memantau dan mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternalnya.

Adapun faktor-faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh untuk dilakukan analisa meliputi faktor ekonomi, sosial budaya, politik, dan teknologi.

#### 1. Ekonomi

Kondisi perekonomian suatu negara baik pada saat ini maupun masa yang akan datang dipengaruhi oleh berbagai macam faktor baik berskala internasional maupun nasional. Dalam skala nasional terdapat beberapa faktor ekonomi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap jalannya suatu perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

##### a. Kondisi perekonomian

Laporan Perekonomian Indonesia 2005 yang diterbitkan oleh Bank Indonesia menunjukkan bahwa terjadi peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional dari tahun 2001 hingga 2005 seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 5.1. Produk Domestik Bruto nasional tahun 2005 meningkat sebesar 20,6% dan pendapatan nasional sebesar 22,2% dibandingkan tahun 2004.

**Tabel 5.1**  
**Pertumbuhan Perekonomian Nasional**

<b>Indikator</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
PDB	1.684.280,5	1.863.274,8	2.036.351,9	2.261.724,5	2.729.708,2
Pendapatan Nasional	1.507.589,5	1.644.411,6	1.771.848,2	2.007.690,3	2.454.148,8

Keterangan: Dalam Miliar Rupiah

Sumber: Bank Indonesia, *Laporan Perekonomian Indonesia 2005*

Begitu pula Produk Domestik Bruto Sektoral menunjukkan kenaikan pada bidang usaha pengangkutan, yaitu bidang dimana PT. Citra Perdana Kenedes



bergerak, dan bidang usaha Hotel dan Restoran sebagai bidang terkait dengan bisnis jasa transportasi PT. Citra Perdana Kendedes. Kenaikan tahun 2005 pada sektor Pengangkutan sebesar 24,87% dibanding tahun 2004, dan pada sektor hotel dan restoran sebesar 33,9%. Pertumbuhan tersebut ditunjukkan dalam Tabel 5.2 berikut:

**Tabel 5.2**  
**Produk Domestik Bruto Nasional Sektoral 2001-2005**  
**Atas Dasar Harga Berlaku**

Sektor	2001	2002	2003	2004	2005
Pengangkutan	56.467,3	66.117,7	79.535,5	88.310,3	110.271,2
Hotel & Restoran	43.689,5	69.082,4	74.522	69.831,3	93.519,6

Keterangan: Dalam Miliar Rupiah

Sumber: Bank Indonesia, *Laporan Perekonomian Indonesia 2005*

Pertumbuhan serupa juga terlihat dari Produk Domestik Bruto Regional Malang tahun 2005 pada sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran sebesar 8%, serta sektor Angkutan dan Komunikasi sebesar 31% dibanding tahun 2004, seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut:

**Tabel 5.3**  
**Produk Domestik Regional Bruto Sektoral Malang 2004-2005**  
**Atas Dasar Harga Berlaku**

Sektor	2004	2005
Perdagangan, Hotel dan Restoran	3.199.902,8	3.458.516,96
Angkutan dan Komunikasi	798.133,89	1.051.044,39

Keterangan: Dalam Jutaan Rupiah

Sumber: Badan Pusat Statistik Malang, *Kota Malang Dalam Angka 2005*

Pada awal tahun 2006 hingga triwulan kedua perekonomian Indonesia mengalami pertumbuhan yang lebih rendah dibandingkan periode yang sama pada

tahun 2005. Pertumbuhan PDB pada triwulan I 2006 sebesar 4,95% dan pada triwulan II sebesar 4,6-5,1%, lebih rendah jika dibandingkan dengan pertumbuhan PDB pada triwulan yang sama tahun 2005 sebesar 6,25% dan 5,63%. Untuk lebih jelasnya tingkat pertumbuhan PDB dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.4**

Sektor	2005					2006	
	I	II	III	IV	Total	I <sup>1)</sup>	II <sup>1)</sup>
1. Pertanian	1,10	0,92	2,95	5,46	2,49	3,92	3,4-4,4
2. Pertambangan & Penggalian	4,06	-0,53	1,01	1,92	1,59	7,02	8,8-9,8
3. Industri Pengolahan	6,31	4,94	4,46	2,91	4,63	2,01	1,7-2,7
4. Listrik, Gas, dan Air Bersih	6,36	6,86	6,60	6,13	6,49	5,21	5,4-6,4
5. Bangunan	7,42	8,23	6,91	6,86	7,34	7,18	6,5-7,5
6. Perdagangan, Hotel, dan Restoran	9,88	10,01	8,65	6,01	8,59	4,19	3,5-4,5
7. Pengangkutan dan Komunikasi	14,27	14,10	12,99	10,78	12,97	10,99	11,1-12,1
8. Keuangan, Persewaan, dan Jasa	6,66	8,86	7,86	5,21	7,12	5,11	3,5-4,5
9. Jasa-jasa	4,64	4,43	5,58	5,97	5,16	5,44	5,3-6,3
<b>PDB</b>	<b>6,25</b>	<b>5,63</b>	<b>5,63</b>	<b>4,90</b>	<b>5,60</b>	<b>4,59</b>	<b>4,6-5,1</b>
1) Proyeksi BI							

Sumber: Bank Indonesia, *Laporan Kebijakan Moneter Triwulan Kedua, 2006*

Lebih rendahnya pertumbuhan tersebut sebagai akibat relatif rendahnya permintaan agregat terkait dengan konsumsi masyarakat yang masih rendah, dan investasi yang belum meningkat. Dari sisi penawaran, perlambatan pertumbuhan juga terjadi pada sektor pengangkutan dan komunikasi dan sektor perdagangan, hotel dan restoran yang merupakan sektor penunjang dari bisnis PT. Citra Perdana Kendedes.

Seperti yang terlihat dalam tabel diatas, sektor pengangkutan dan komunikasi, sektor dimana PT. Citra Perdana Kendedes bergerak, mengalami penurunan, dari 14,10% pada triwulan II-2005 menjadi 11,1-12,1% pada triwulan II-2006. Sektor perdagangan, hotel dan restoran ikut menentukan perkembangan bisnis PT. Citra Perdana Kendedes karena sektor tersebut merupakan pasar bagi perusahaan transportasi taksi. Dari tabel diatas terlihat bahwa peluang yang dimiliki PT. Citra



Perdana Kendedes menjadi lebih kecil dibandingkan tahun sebelumnya, yaitu dari 10,01% pada triwulan II-2005 menjadi 3,5-4,5% pada triwulan II-2006. Faktor penyebab perlambatan pada sektor ini masih terkait dengan lemahnya daya beli masyarakat dengan indikasi pada penurunan kunjungan wisatawan, serta menurunnya tingkat hunian hotel.

**b. Pendapatan Perkapita dan Daya Beli Masyarakat**

Pendapatan perkapita Indonesia terus mengalami peningkatan, dari tahun 2001 sebesar \$ 706,5 hingga menjadi sebesar \$ 1.035,9 pada tahun 2004 dan \$ 1.176,1 pada tahun 2005. Pertumbuhan pendapatan perkapita Indonesia dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 5.5  
Pendapatan Perkapita Nasional**

	2001	2002	2003	2004	2005
Pendapatan Perkapita	706,5	831,8	967,0	1.035,9	1.176,1

Keterangan: Dalam US \$

Sumber: Bank Indonesia, *Laporan Perekonomian Indonesia 2005*

Walaupun secara nominal pendapatan perkapita pertahun mengalami peningkatan, tetapi secara riil daya beli masyarakat masih rendah dikarenakan naiknya harga-harga kebutuhan hidup sebagai imbas dari kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM). Kenaikan harga-harga kebutuhan hidup ditunjukkan oleh Indeks Harga Konsumen dalam tabel berikut:

**Tabel 5.6  
Indeks Harga Konsumen 2005**

Bulan	Bahan Makanan	Makanan jadi, minuman, rokok	Perumahan	Sandang	Kesehatan	Pendidikan, Rekreasi, Olah Raga	Transportasi, komunikasi	Umum	Perubahan Indeks
Jan	114.55	116.63	126.03	113.39	113.31	126.29	114.70	118.53	1.43
Feb	112.88	117.26	126.51	113.44	113.51	126.26	114.81	118.33	-0.17
Mar	113.01	119.16	127.22	114.17	114.18	126.63	126.32	120.59	1.91
Apr	112.77	119.84	127.99	114.55	114.52	126.78	126.88	121.00	0.34

Mei	112.92	120.11	128.45	114.73	115.20	126.83	126.93	121.25	0.21
Jun	113.74	121.52	128.77	115.19	115.57	127.03	127.23	121.86	0.50
Jul	116.09	122.06	129.17	115.82	115.93	128.24	127.28	122.81	0.78
Agt	116.25	122.68	129.83	116.32	116.47	132.46	127.39	123.48	0.55
Sept	116.73	124.10	130.45	117.69	117.47	134.35	127.91	124.33	0.69
Okt	125.18	128.08	140.10	119.86	118.59	136.23	164.45	135.15	8.70
Nov	128.27	130.72	141.00	120.25	119.29	136.63	165.32	136.92	1.3
Des	126.55	131.56	141.50	121.21	119.99	136.60	165.38	136.86	-0.04

Keterangan: Indeks tahun dasar 2002 = 100

Sumber: Bank Indonesia, Laporan Perekonomian Indonesia 2005

### c. Inflasi

Inflasi dapat diartikan secara ringkas sebagai kenaikan harga barang-barang secara umum dalam suatu wilayah dan waktu tertentu. Tingkat inflasi mendeteksi perbandingan jumlah uang yang beredar terhadap jumlah produk-produk tertentu. Adapun pengaruh inflasi terhadap ekonomi secara makro antara lain adalah mempengaruhi tingkat pendapatan perkapita dikarenakan dengan adanya inflasi, tingkat pendapatan riil menjadi berkurang walaupun secara nominal pendapatan penduduk tetap atau bahkan meningkat. Berikut ini adalah data laju inflasi yang dialami Indonesia:

**Tabel 5.7**  
**Laju Inflasi Indonesia 2002-2005**

	2002	2003	2004	2005
Tingkat Inflasi	10,03	5,06	6,40	17,11

Keterangan: Tahun dasar 2002

Sumber: Bank Indonesia, Laporan Perekonomian Indonesia 2005

Berdasar tabel diatas terlihat bahwa laju inflasi pada tahun 2002 mencapai angka 10,33. Hal ini disebabkan oleh karena tidak stabilnya nilai tukar rupiah, terutama terhadap dollar AS dan juga adanya berbagai kebijakan pemerintah terhadap Bahan Bakar Minyak (BBM) dan Tarif Dasar Listrik (TDL). Pada tahun 2003 tingkat inflasi berangsur-angsur menurun hingga angka 5,06 dan mengalami



sedikit kenaikan pada tahun 2004 menjadi 6,40. Terjadi lonjakan inflasi yang sangat tinggi pada tahun 2005 hingga mencapai nilai 17,11. Hal ini dikarenakan pemerintah kembali menaikkan harga BBM hingga hampir 100%.

Pada awal tahun 2006, laju inflasi masih cukup tinggi yaitu sebesar 17,03% pada bulan Januari dan 17,92% pada bulan Februari. Hingga bulan Mei tingkat inflasi dapat sedikit diredam hingga sebesar 15,60%. Tingkat inflasi yang cukup tinggi menunjukkan masih rendahnya perekonomian riil masyarakat dengan rendahnya kemampuan daya beli. Tingkat inflasi pada semester pertama 2006 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.8**  
**Laju Inflasi Indonesia Januari-Mei 2006**

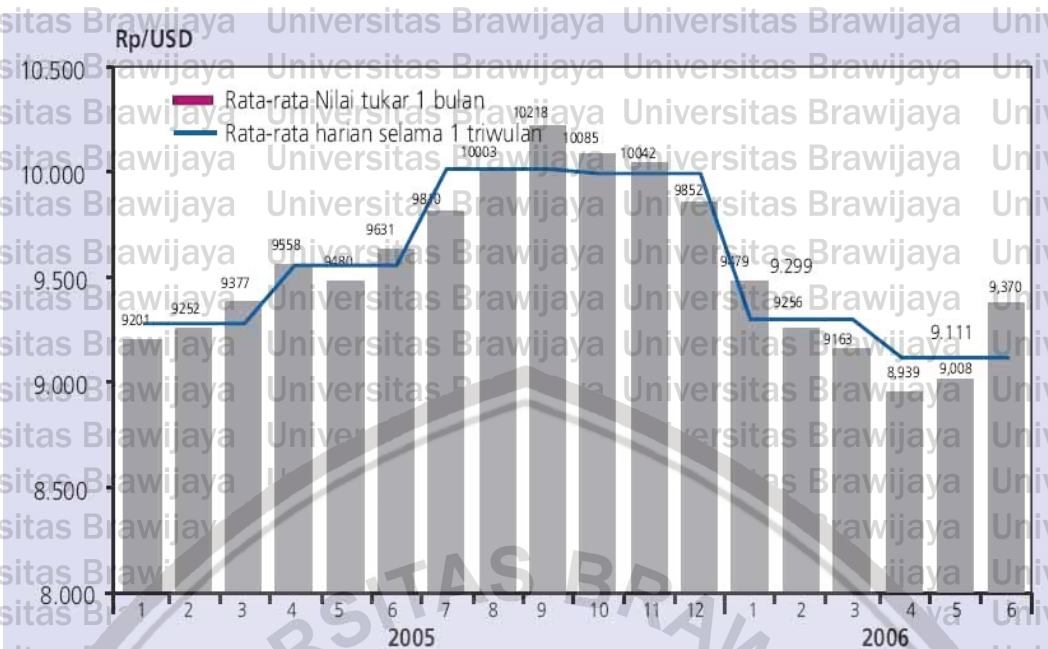
Bulan	Tingkat Inflasi
Januari	17,03%
Februari	17,92%
Maret	15,74%
April	15,40%
Mei	15,60%

Sumber: Bank Indonesia, 2006

d. Nilai tukar mata uang

Dalam beberapa periode ini nilai tukar rupiah terus mengalami fluktuasi. Ketika nilai tukar rupiah melemah, dunia usaha pun mengalami pelemahan. Dengan rupiah yang melemah pada umumnya menyebabkan naiknya biaya produksi dan biaya operasional. Pada PT. Citra Perdana Kendedes, dampak yang dirasakan dari melemahnya nilai rupiah ini salah satunya pada naiknya harga *spare part* kendaraan yang mengakibatkan naiknya biaya operasional perusahaan. Berikut ini grafik fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap dollar AS pada tahun 2005 dan 2006.

**Grafik 5.1**  
**Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah 2005-2006**



Sumber: Bank Indonesia, 2006

## 2. Sosial dan Budaya

PT. Citra Perdana Kendedes dihadapkan pada kondisi sosial budaya masyarakat ataupun stakeholder lainnya di mana perusahaan beroperasi. Hal ini disebabkan oleh adanya perubahan pada kondisi tersebut yang turut mempengaruhi kebijakan-kebijakan

PT. Citra Perdana Kendedes. Pengaruh yang dirasakan adalah perubahan dari strata sosial masyarakat, pola pikir, serta tingkat kemakmuran masyarakat yang pada akhirnya menjadi penyebab perubahan pada gaya hidup dan nilai yang dimiliki oleh masyarakat.

Antisipasi dan partisipasi PT. Citra Perdana Kendedes dalam mempengaruhi faktor sosial budaya tersebut kian menjadi krusial ketika dihadapkan pada bagaimana mencapai tujuan perusahaan dengan segala peluang dan keterbatasan tersebut. Faktor perubahan sosial yang harus dianalisis antara lain adalah kependudukan (demografi), pendidikan, serta perubahan struktur masyarakat. Interaksi faktor sosial budaya kedalam analisa faktor sosial budaya dapat dijelaskan sebagai berikut:



a. Kependudukan

Jumlah penduduk Indonesia serta distribusi umur penduduk usia produktif yang besar merupakan peluang bagi PT. Citra Perdana Kendedes. Jumlah penduduk yang tinggi menggambarkan besar pangsa pasar yang berpotensi diraih disamping juga mengindikasikan kemudahan dalam mendapatkan sumber daya manusia. Jumlah penduduk Kota Malang ditunjukkan oleh Tabel 5.9 dan jumlah pencari kerja ditunjukkan oleh Tabel 5.10 berikut:

**Tabel 5.9**  
**Jumlah Penduduk Kota Malang**  
**Menurut Umur dan Jenis Kelamin 2005**

<b>Kelompok Umur</b>	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Jumlah</b>
00-04	30.659	29.303	59.962
05-09	30.076	28.686	58.763
10-14	30.896	30.841	61.736
15-19	44.285	47.124	91.409
20-24	62.803	57.645	120.448
25-29	40.257	37.088	77.345
30-34	32.471	33.256	65.727
35-39	28.401	29.785	58.186
40-44	25.424	25.555	50.979
45-49	20.523	19.511	40.033
50-54	14.541	15.153	29.694
55-59	12.160	12.830	24.990
60-64	9.640	11.680	21.320
65-69	6.291	8.909	15.200
70-74	5.286	6.473	11.759
75+	4.116	6.437	10.553
<b>Jumlah</b>	<b>397.829</b>	<b>400.276</b>	<b>798.104</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik Malang, *Kota Malang Dalam Angka 2005*

**Tabel 5.10**  
**Jumlah Pencari Kerja Terdaftar**  
**Menurut Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan 2005**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Laki-laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Jumlah</b>
Tamat SD/Sederajat	77	11	88
Tamat SMP/Sederajat	207	504	711

Tamat SMU/Sederajat	13.347	9.840	23.187
Tamat Sarjana	7.924	7.734	15.658
<b>Jumlah</b>	<b>21.555</b>	<b>18.089</b>	<b>39.644</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik Malang, *Kota Malang Dalam Angka 2005*

b. Pola Pikir Masyarakat

Saat ini masyarakat dihadapkan pada banyak kendala, salah satu kendala yang paling dominan adalah dalam bidang perekonomian. Penurunan daya beli masyarakat menyebabkan pola pikir masyarakat dalam mengatur biaya hidup berubah, masyarakat semakin selektif dalam membelanjakan dana yang dimiliki, termasuk untuk keperluan transportasi dan rekreasi. Pengguna jasa transportasi taksi di Kota Malang mengalami penurunan yang besar ditunjukkan oleh lesunya sektor pariwisata sebagai bidang yang banyak menggunakan jasa transportasi taksi. Hal ini diindikasikan oleh tingkat hunian kamar hotel di Kota Malang pada tahun 2005 yang cukup rendah, yaitu hanya sebesar 37,22% untuk hotel berbintang dan 25,55% untuk hotel tak berbintang seperti tertera dalam tabel berikut:

**Tabel 5.11**  
**Tingkat Hunian Kamar Hotel Kota Malang 2005**

Bulan	Hotel Berbintang	Hotel Tak Berbintang
Januari	35.06	22.44
Februari	34.23	23.03
Maret	36.43	23.70
April	38.71	26.29
Mei	38.32	25.45
Juni	38.05	26.42
Juli	52.74	32.00
Agustus	40.96	27.70
September	48.69	29.87
Oktober	19.99	20.49
November	33.32	23.14
Desember	30.37	25.97
<b>Jumlah</b>	<b>37.22</b>	<b>25.55</b>

Keterangan: Dalam %

Sumber: Badan Pusat Statistik Malang, *Kota Malang Dalam Angka 2005*



### 3. Pemerintah

Perubahan-perubahan kebijakan pemerintah seperti penciptaan peraturan dan perundangan-perundangan akan mempengaruhi kelangsungan usaha perusahaan secara keseluruhan. Tidak dipungkiri bahwa peraturan dan perundang-undangan baru tersebut akan memberikan suatu peluang bagi perusahaan, tetapi di sisi lain akan mengakibatkan suatu ancaman bagi keberadaan perusahaan. Dengan demikian suatu perusahaan hendaknya mempertimbangkan berbagai bentuk kebijakan pemerintah ini dalam penyusunan atau perumusan strateginya.

Salah satu kebijakan pemerintah yang sangat mempengaruhi kinerja perusahaan transportasi adalah kenaikan harga BBM. Bagi perusahaan transportasi taksi seperti PT. Citra Perdana Kendedes, BBM merupakan bahan baku utama untuk beroperasi. Kenaikan harga BBM yang hampir dua kali lipat menyebabkan biaya operasional perusahaan membengkak. Disisi lain, kenaikan harga BBM ikut menyebabkan kenaikan harga-harga kebutuhan hidup, yang berimbas pada turunnya daya beli masyarakat, khususnya konsumen transportasi taksi.

Dalam beberapa waktu kedepan pemerintah juga akan menerapkan Undang-undang mengenai batas kadar emisi gas buang kendaraan bermotor sebagai bentuk nyata langkah pemerintah dalam mendukung pelestarian lingkungan hidup. Pada saat itu seluruh armada perusahaan harus melewati serangkaian uji emisi gas buang untuk dapat dinyatakan layak beroperasi.

Dalam bidang tata kota, pemerintah dapat mengeluarkan kebijakan yang dapat sangat mempengaruhi perusahaan transportasi saat ini. Melihat dari trend tata kota dan sistem transportasi di negara-negara maju berpenduduk tinggi, pemerintah menekan jumlah kendaraan yang beroperasi di dalam kota dengan mengalihkan sistem transportasi ke bentuk *Mass Rapid Transportation* (MRT). Beberapa bentuk MRT ini telah dapat dijumpai di Kota Jakarta berupa Kereta Api Rel Listrik, Busway, dan yang akan

dioperasikan dalam waktu dekat Monorel. Kota Surabaya juga telah mulai menerapkan sistem transportasi serupa dengan mengoperasikan Kereta Api Komuter.

Transportasi merupakan sektor yang menyangkut kesejahteraan masyarakat, dalam hal ini pemerintah ikut campur tangan dalam penentuan tarif transportasi taksi. PT. Citra Perdana Kendedes tidak dapat menentukan sendiri tarif yang diberlakukan, begitu pula perusahaan taksi lain. Sehingga dalam industri transportasi taksi sama sekali tidak terdapat perang harga, hanya pelayanan yang memegang kunci penting dalam perebutan porsi pasar.

#### 4. Teknologi

Dalam bidang transportasi peran teknologi sangat dominan, hal ini dikarenakan sarana kendaraan yang digunakan memiliki kandungan sarat komponen berteknologi tinggi. Dengan teknologi tinggi, produsen kendaraan bermotor saat ini mendesain produk mereka agar mampu mengkonsumsi BBM dalam jumlah yang minim, perawatan yang mudah, dan disamping itu juga semakin ramah lingkungan.

Inovasi teknologi dalam bidang transportasi sangat pesat. Saat ini sudah mulai dipasarkan kendaraan-kendaraan yang tidak menggunakan BBM, beralih pada tenaga listrik atau gas. Dalam jangka waktu beberapa tahun kedepan, hal ini dapat menjadi suatu peluang bagi perusahaan transportasi untuk mengoperasikan armada yang bersifat *low cost* dan ramah lingkungan, tetapi di sisi lain diperlukan investasi yang besar untuk mengawalinya.

#### 5. Ekologi

Dalam bidang lingkungan hidup, dampak dari banyaknya kendaraan yang beroperasi adalah masalah polusi. Pemerintah pun sudah memiliki program langit biru dengan rencana pengeluaran peraturan mengenai emisi gas buang bagi kendaraan bermotor. Hal ini merupakan suatu tanggung jawab lingkungan yang perlu diantisipasi oleh setiap perusahaan transportasi.



## 5.2.2 Analisis Lingkungan Industri

### 1. Pendetang Baru Potensial

Dalam bidang penyediaan jasa transportasi saat ini, adalah kecil kemungkinan sebuah perusahaan pendatang baru untuk memasuki industri. Industri jasa transportasi saat ini khususnya transportasi taksi merupakan industri dengan daya tarik yang kecil dikarenakan:

- a. Kebutuhan modal yang besar, karena harus berinvestasi pada penyediaan armada kendaraan untuk dioperasikan dan lokasi yang luas sebagai pangkalan dan tempat aktivitas perusahaan.
- b. Skala ekonomis yang tinggi, berupa biaya operasional dan perawatan kendaraan yang semakin tinggi oleh karena kenaikan harga BBM dan *spare parts*.
- c. Profit yang tidak menjanjikan mengingat tingginya biaya operasional yang harus ditanggung dan makin kecilnya pangsa pasar sebagai dampak dari penurunan daya beli masyarakat.

### 2. Kekuatan Pemasok

Dalam bidang transportasi, pemasok utama adalah penyedia BBM, dalam hal ini adalah Pertamina. Sebagai perusahaan negara yang menguasai suplai BBM di Indonesia Pertamina tidak berada dalam suatu lingkungan dengan tingkat konsentrasi dan persaingan pemasok yang tinggi. Karena BBM merupakan komoditi yang menyangkut kesejahteraan masyarakat luas, kebijakan harga berada di tangan pemerintah. Dalam hal ini seluruh perusahaan dalam industri tidak dapat mempengaruhi harga maupun pasokan BBM.

Selain itu juga terdapat pemasok dengan peran yang cukup besar, yaitu pemasok kendaraan dan *spare parts*. Dalam industri terdapat berbagai macam produsen yang memproduksi kendaraan. PT. Citra Perdana Kendedes menggunakan produk Toyota dan Nissan untuk membentuk armadanya. Tingkat persaingan pemasok kendaraan dan *spare*

*parts* ini cukup tinggi, hal ini memiliki pengaruh positif terhadap perusahaan berupa harga yang relatif rendah.

### 3. Kekuatan Pembeli

Dalam industri transportasi taksi, pembeli bukan merupakan kelompok yang kuat, karena pembeli tidak memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi harga karena harga telah ditentukan oleh pemerintah. Ditinjau dari pangsa pasar industri transportasi secara keseluruhan, konsumen transportasi taksi hanya mengambil porsi yang cukup kecil dan hanya berlaku pada segmen ekonomi menengah ke atas. Satu-satunya pengaruh dari pembeli adalah tuntutan akan pelayanan yang berkualitas. Pelayanan yang berkualitas dan pemenuhan kepuasan konsumen menjadi satu-satunya daya saing yang dimiliki oleh perusahaan transportasi taksi untuk menggaet konsumen dari perusahaan pesaing.

### 4. Produk Substitusi

Industri jasa transportasi taksi di Kota Malang relatif tidak memiliki jasa substitusi. Hal ini dikarenakan bentuk transportasi lain, seperti angkutan kota, tidak memiliki karakteristik yang serupa dengan transportasi taksi. Karakteristik tersebut meliputi harga, kualitas pelayanan, jangkauan operasi, jadwal, fleksibilitas, mobilitas dan kenyamanan.

Keputusan konsumen untuk beralih pada jenis transportasi lain di Kota Malang akan mengorbankan beberapa karakteristik tersebut. Ditunjang dengan faktor buruknya kondisi perekonomian masyarakat yang berimbas pada turunnya daya beli, banyak konsumen transportasi taksi yang rela mengorbankan pelayanan yang dikehendaki dan beralih pada transportasi angkutan kota.

Ancaman yang cukup besar justru datang dari bidang *leasing* kendaraan bermotor.

Karena turunnya penjualan kendaraan bermotor menyebabkan produsen-produsen kendaraan bermotor dengan lembaga pembiayaannya mempermudah syarat kredit pembelian kendaraan bermotor. Semakin mudahnya syarat kredit untuk memiliki kendaraan pribadi turut menarik minat konsumen yang pada awalnya menggunakan



transportasi taksi untuk beralih pada kendaraan pribadi. Populasi sepeda motor pada tahun 2005 telah bertambah mencapai angka 30.706 unit. Berikut adalah data kendaraan bermotor di Kota Malang tahun 2004 dan 2005.

**Tabel 5.12**  
**Jumlah Kendaraan Bermotor di Kota Malang 2004-2005**

Jenis Kendaraan	2004	2005
Sepeda Motor	24.066	30.706
Penumpang	2345	2563
Bus	43	32
Truk	703	637

Keterangan: dalam unit.

Sumber: Badan Pusat Statistik Malang, *Kota Malang Dalam Angka 2005*

### 5. Persaingan Dalam Industri

Tingkat persaingan dalam industri transportasi di Kota Malang relatif sedang. Hanya terdapat empat perusahaan taksi yang beroperasi di Kota Malang. Menurut Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan Raya Tingkat II Kabupaten Malang, berikut ini adalah tabel jumlah perusahaan taksi dan armadanya:

**Tabel 5.13**  
**Perusahaan Taksi dan Jumlah Armada**

No.	Perusahaan Taksi	Jumlah Armada
1	Taksi Citra	135
2	Taksi Argo Perdana	105
3	Taksi Argo Mandala	120
4	Taksi Bima	50
	Jumlah	410

Sumber: DLLAJR Tingkat II Malang, 2006

a. Jumlah Pesaing dalam Industri

Ditinjau dari jumlah armada yang beroperasi, PT. Citra Perdana Kendedes

memiliki armada terbesar dalam industri pelayanan transportasi di Kota Malang.

Pesaing terdekat adalah Taksi Argo Perdana dan Taksi Argo Mandala.

b. Tingkat Pertumbuhan Industri

Industri transportasi taksi mengalami pertumbuhan yang lambat, bahkan dapat dikatakan mengalami penurunan, faktor utama yang mempengaruhi hal ini adalah

turunnya daya beli masyarakat yang menyebabkan turunnya minat menggunakan jasa transportasi taksi dan faktor tingginya biaya operasional yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

c. Karakteristik Jasa

Jasa pelayanan transportasi taksi merupakan jasa yang tidak terdiferensiasi.

Semua perusahaan taksi dalam industri memiliki bentuk pelayanan yang sama, sehingga pembeli tidak terikat pada satu perusahaan saja. Oleh karena itu, sangat

penting bagi PT. Citra Perdana Kendedes untuk membina hubungan yang baik

dengan para pelanggannya disamping semakin meningkatkan kualitas pelayanan yang dimiliki.

d. Besar Hambatan Keluar

Hambatan keluar dalam industri transportasi taksi termasuk cukup tinggi.

Walaupun iklim usaha industri transportasi taksi tidak kondusif, seluruh perusahaan

tetap berusaha untuk bertahan. Hal ini dikarenakan skala ekonomis yang besar untuk

keluar dari industri ini, perusahaan akan menanggung kerugian yang cukup besar

karena besarnya investasi awal yang ditanamkan. Hal ini berdampak pada tingginya

kelebihan kapasitas dalam industri, penawaran berupa tersedianya unit taksi lebih

besar dari permintaan pasar.



### 5.3 Analisis Lingkungan Internal

Kegiatan menganalisa lingkungan internal dimaksudkan untuk dapat mengetahui sejauh mana kekuatan dan juga kelemahan perusahaan yang berpengaruh terhadap efektifitas pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini pendekatan yang dipakai adalah melalui pendekatan fungsional, dimana faktor-faktor strategis yaitu kapabilitas internal yang paling penting untuk keberhasilan perusahaan dianalisa dan selanjutnya diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan internal sebagai landasan bagi strategi perusahaan.

#### 1. Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT. Citra Perdana Kendedes tentunya berhubungan dengan jasa, harga, saluran distribusi dan promosi.

##### a. Jasa

Dari segi jasa yang ditawarkan oleh PT. Citra Perdana Kendedes dan perusahaan taksi pada umumnya tidak banyak terdapat variasi. Pelayanan transportasi taksi merupakan jasa yang tidak terdiferensiasi, dengan ekspektasi konsumen yang tidak bervariasi pula. Jasa pelayanan taksi selalu berbentuk pengantaran dari pintu ke pintu yang tidak terikat jadwal dan trayek. Variasi kecil dari bentuk jasa yang pada umumnya muncul adalah berupa penggunaan ke luar kota dimana harga pada umumnya merupakan kesepakatan antara pengemudi dengan konsumen. Variasi lain adalah penggunaan taksi berdasarkan durasi jam, bukan jarak dengan penghitungan melalui argometer. Pelayanan berdasarkan durasi jam banyak digunakan oleh konsumen wisatawan dan pelaku bisnis.

Karena kecilnya tingkat variasi jasa yang dapat ditawarkan maka faktor kunci dari kesuksesan suatu perusahaan taksi adalah kualitas pelayanan dan fasilitas terhadap konsumen. Selama beroperasi PT. Citra Perdana Kendedes selalu menomorsatukan pelayanan terhadap konsumen. Seluruh pengemudi taksi

diwajibkan untuk mengenakan seragam resmi perusahaan dan identitas diri yang akan menghadirkan rasa aman dan percaya bagi konsumen. Keramahan dari setiap pengemudi memiliki peran besar dalam memberikan kesan baik bagi konsumen.

b. Harga

Dari segi harga, perusahaan tidak dapat mengatur atau mempengaruhinya karena telah ditetapkan oleh pemerintah dalam hal ini Kepala Daerah Kota Malang.

c. Saluran distribusi

Distribusi jasa transportasi taksi pada umumnya tidak menggunakan saluran distribusi, melainkan secara langsung berhubungan dengan konsumen. PT. Citra Perdana Kendedes memiliki kekreativitasan dalam menciptakan saluran distribusi dari jasa yang ditawarkan. Penciptaan saluran distribusi ini dilakukan dengan cara menjalin kerja sama dengan pihak-pihak lain yang terkait. Kerja sama telah terjalin dengan beberapa hotel di Kota Malang dan Kota Batu, cafe-cafe, salon, dan pusat perbelanjaan. Kerja sama ini menawarkan pembagian keuntungan dan juga kemudahan bagi konsumen dalam menggunakan pelayanan transportasi taksi. Bagi pihak mitra kerja sama memperoleh keuntungan berupa semakin tingginya image perusahaan dan kemudahan akses oleh konsumen karena tersedianya tambahan fasilitas transportasi yang memudahkan konsumen mereka.

d. Promosi

PT. Citra Perdana Kendedes tidak melakukan promosi secara aktif untuk menunjang pemasarannya. Ini merupakan suatu hal yang patut disayangkan mengingat kekreativitasan perusahaan dalam menggagas suatu sitem pemasaran baru yang mampu menghadirkan nilai tambah bagi konsumen tidak dipublikasikan.

Selama ini PT. Citra Perdana Kendedes melakukan promosi dengan memberikan *merchandise* pada *event-event* tertentu pada pelanggan setia mereka.

Disamping itu perusahaan juga menghadirkan suatu image yang identik dengan Kota



Malang sebagai kota bunga, yaitu dengan mengecat beberapa unit dari armadanya dengan motif bunga-bunga. Hal ini cukup memperkuat citra PT. Citra Perdana

Kendedes sebagai taksi Kota Malang.

## 2. Operasional

Dalam operasionalnya PT. Citra Perdana Kendedes didukung oleh pangkalan-pangkalan taksi yang berlokasi di daerah-daerah tertentu yang dianggap memiliki tingkat permintaan pelayanan taksi cukup tinggi seperti daerah pemukiman penduduk, sentra bisnis, fasilitas publik dan pusat perbelanjaan. Adanya pangkalan-pangkalan tersebut membuat *coverage area* PT. Citra Perdana Kendedes semakin luas dan waktu untuk melayani pemesanan taksi konsumen semakin cepat.

Ditengah lesunya ekonomi saat ini, kendala dalam beroperasi muncul dari semakin menurunnya konsumen transportasi taksi. Di sisi lain jumlah setoran yang harus diberikan cukup tinggi. Banyak pengemudi taksi PT. Citra Perdana yang mengeluhkan sulitnya memenuhi target jumlah setoran. Hal ini membuat banyak pengemudi yang menghentikan kerja sama dengan perusahaan. Sebagai dampaknya, banyak unit taksi yang menganggur karena tidak tersedianya pengemudi.

## 3. Sumber Daya Manusia

PT. Citra Perdana Kendedes sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan dan pengemudinya, hal ini ditunjukkan oleh program imbalan, insentif serta tunjangan yang diberlakukan oleh perusahaan. Program imbalan ini meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, terlihat dari rendahnya tingkat *turn over* karyawan.

Seperti yang telah disinggung dalam kendala operasional diatas, di tengah lesunya ekonomi saat ini motivasi pengemudi sangat rendah. Tuntutan target setoran yang harus dipenuhi dirasa mustahil tercapai. Untuk mendapatkan insentif pun memerlukan sejumlah syarat poin tertentu yang berhubungan dengan target setoran. Dampak dari

masalah ini adalah tingginya tingkat *turn over* tenaga kerja pengemudi saat ini. Jika tidak diantisipasi dengan serius hal ini dapat mengganggu kinerja perusahaan.

#### **5.4 Peluang dan Ancaman**

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap kondisi lingkungan eksternal PT. Citra Perdana Kendedes dapat diketahui faktor-faktor lingkungan eksternal yang memberikan peluang dan ancaman bagi posisi strategis perusahaan.

##### **5.4.1 Peluang**

Peluang dapat dikatakan sebagai suatu kesempatan atau faktor yang memiliki kecenderungan untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan. Berikut ini merupakan peluang bagi PT. Citra Perdana Kendedes:

1. Trend pertumbuhan perekonomian tahunan yang meningkat.

Salah satu indikator semakin baiknya kondisi perekonomian adalah Produk Domestik Bruto (PDB) dan pendapatan nasional. PDB mencerminkan pertumbuhan setiap sektor usaha di Indonesia dan pendapatan nasional dapat mencerminkan daya beli masyarakat. PDB bermanfaat bagi penentuan strategi perusahaan ke depan dengan memantau bagaimana perkembangan secara makro dari sektor dimana perusahaan bergerak dalam hal ini adalah sektor pengangkutan dan komunikasi. Dengan PDB sekaligus dapat mengetahui perubahan-perubahan dari sektor-sektor lain yang terkait dengan operasional perusahaan seperti sektor perdagangan, hotel dan restoran.

Berdasarkan data PDB pada triwulan pertama dan kedua yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia yang telah disinggung diatas, sektor pengangkutan dan komunikasi mengalami pertumbuhan walaupun cukup lambat.

Pendapatan perkapita nasional dapat mencerminkan tingkat daya beli masyarakat secara nominal, tetapi untuk mengetahui daya beli riil masyarakat masih terdapat



beberapa faktor yang perlu diperhitungkan seperti tingkat inflasi dan nilai tukar mata uang. Walaupun pendapatan perkapita meningkat, jika tingkat inflasi cukup tinggi, akan membuat daya beli masyarakat menurun karena kenaikan harga-harga kebutuhan hidup.

Walaupun disertai dengan adanya faktor-faktor yang menghambat, peningkatan perekonomian secara makro mengindikasikan adanya pergerakan ke arah kondisi perekonomian yang lebih baik, menunjukkan potensi membaiknya perekonomian masyarakat secara riil yang meliputi peningkatan daya beli dan iklim usaha yang lebih kondusif. Hal ini secara langsung atau tidak merupakan peluang yang baik bagi PT. Citra Perdana Kendedes.

## 2. Pertumbuhan penduduk dan angkatan kerja

Pertumbuhan penduduk dapat diindikasikan sebagai pertumbuhan pangsa pasar dari perusahaan transportasi khususnya PT. Citra Perdana Kendedes. Selain itu penambahan penduduk dengan jumlah usia produktif antara 20-24 tahun seperti yang telah disinggung dalam data jumlah penduduk Kota Malang diatas merupakan peluang yang baik dalam mendapatkan sumber daya manusia.

## 3. Peraturan pemerintah yang mengatur industri

Adanya peraturan pemerintah yang mengatur industri transportasi taksi, dalam hal ini berupa penetapan tarif, penetapan harga BBM, penetapan area operasional, dan berbagai perijinan merupakan suatu peluang bagi PT. Citra Perdana Kendedes. Dengan pengaturan pemerintah tersebut, persaingan dalam industri transportasi taksi relatif tidak sengit, dimana tidak terdapat perang harga, ekspansi daerah operasional dan penguasaan pemasok, sehingga margin profit dari perusahaan-perusahaan sejenis dalam industri relatif setara. Efisiensi operasional dan efektivitas pemasaran dapat menjadi faktor kunci dalam memperbesar margin profit perusahaan dan menciptakan keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

## 4. Pesatnya perkembangan Kota Malang

Saat ini Kota Malang berkembang dengan pesat, banyak terdapat pembangunan fasilitas-fasilitas baru seperti dibukanya bandar udara Abdurrachman Saleh dan pusat-pusat perbelanjaan seperti Malang Town Square yang baru berdiri, Plasa Araya II dan Giant Supermarket yang akan segera berdiri. Di beberapa daerah juga bermunculan banyak sentra bisnis baru berupa ruko-ruko dan perkantoran. Pesatnya pembangunan Kota Malang tersebut akan membutuhkan dukungan mobilitas masyarakat dan pelaku usaha, dimana hal ini merupakan peluang yang sangat besar bagi PT. Citra Perdana Kendedes.

#### 5. Potensi aset wisata Kota Malang

Kota Malang selama ini dikenal sebagai kota pariwisata, memiliki keadaan alam yang indah dan udara yang sejuk disamping banyak terdapat tempat-tempat peninggalan sejarah. Aset Kota Malang tersebut merupakan daya tarik bagi wisatawan dari berbagai daerah di Indonesia dan mancanegara. Banyaknya wisatawan yang berkunjung ke Kota Malang merupakan peluang bagi PT. Citra Perdana Kendedes. Meskipun pada saat ini sektor pariwisata sedang mengalami kelesuan, aset wisata yang dimiliki Kota Malang dapat memiliki potensi jika dikelola dengan baik.

#### 5.4.2 Ancaman

Ancaman dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang memiliki kecenderungan dapat membahayakan perusahaan jika tidak segera dilakukan usaha antisipasi yang cepat dan tepat.

Berikut ini beberapa kondisi yang berpotensi untuk menjadi ancaman bagi PT. Citra Perdana Kendedes.

##### 1. Harga BBM yang tinggi

Kenaikan harga BBM akan menaikkan biaya operasional kendaraan taksi PT. Citra Perdana Kendedes yang berimbas pada penurunan profit perusahaan. Hal ini merupakan



ancaman yang tidak dapat dipengaruhi oleh perusahaan, hanya efisiensi operasional perusahaan yang mampu menjaga tingkat profit yang diharapkan.

## 2. Turunnya daya beli masyarakat

Turunnya daya beli masyarakat juga merupakan salah satu dampak dari kenaikan harga BBM. Kenaikan harga BBM menyebabkan biaya manufaktur dan distribusi kebutuhan-kebutuhan hidup meningkat yang akan menyebabkan naiknya harga dari barang-barang tersebut. Ketika harga kebutuhan hidup meningkat, masyarakat semakin selektif dalam melakukan pengeluaran dan mengutamakan kebutuhan pokok. Hal ini menyebabkan turunnya minat masyarakat dalam menggunakan jasa transportasi taksi, yang akan menjadi ancaman bagi PT. Citra Perdana Kendedes berupa penurunan konsumen.

## 3. Produk dan jasa substitusi

Sebagai dampak dari kenaikan harga kebutuhan hidup, masyarakat khususnya konsumen transportasi taksi mencari alternatif transportasi yang dibutuhkan. Tidak sedikit konsumen taksi yang beralih dengan memilih alternatif angkutan kota. Seperti yang telah disinggung dalam sub-bab diatas, produk kendaraan bermotor juga berpotensi sebagai substitusi dari transportasi taksi. Kemudahan pemberian kredit kendaraan menyebabkan banyak konsumen yang tertarik untuk memiliki alat transportasi pribadi dari pada menggunakan taksi.

## 4. Peraturan pemerintah mengenai lingkungan

Dalam beberapa waktu kedepan pemerintah juga akan menerapkan Undang-undang mengenai batas kadar emisi gas buang kendaraan bermotor sebagai bentuk nyata langkah pemerintah dalam mendukung pelestarian lingkungan hidup. Pada saat itu seluruh armada perusahaan harus melewati serangkaian uji emisi gas buang untuk dapat dinyatakan layak beroperasi. Akan menjadi ancaman jika banyak armada yang tidak

lolos dalam uji emisi ini, oleh karena itu perawatan kendaraan agar selalu dalam kondisi prima merupakan salah satu antisipasi yang dapat dilakukan.

#### 5. Persaingan dalam industri

Meskipun terdapat campur tangan pemerintah yang besar dalam industri transportasi taksi, persaingan antar perusahaan sejenis pasti tetap terjadi. Dalam kondisi perekonomian yang sulit ini setiap perusahaan pasti ingin menjaga kelangsungan hidupnya dengan melakukan usaha-usaha untuk mempertahankan eksistensinya. Setiap langkah yang ditempuh pesaing merupakan ancaman yang perlu diantisipasi PT. Citra Perdana Kendedes dalam mempertahankan pasarnya.

#### 6. Naiknya biaya perawatan kendaraan

Kenaikan biaya perawatan kendaraan merupakan dampak dari kenaikan harga BBM dan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing karena tidak sedikit komponen kendaraan yang diimpor atau dibuat dengan bahan baku dari luar negeri. Ancaman ini dapat mengurangi laba perusahaan karena meningkatkan biaya pemeliharaan dan perbaikan kendaraan.

### 5.5 Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan dan kelemahan yang akan diuraikan dibawah ini merupakan hasil analisa lingkungan internal yang kemudian akan digunakan sebagai keunggulan bersaing perusahaan.

#### 5.5.1 Kekuatan

Kekuatan dapat diartikan sebagai suatu keunggulan internal yang dimiliki perusahaan dalam upayanya mengembangkan eksistensinya. Berikut ini adalah komponen kekuatan utama yang dimiliki PT. Citra Perdana Kendedes.

##### 1. Brand image perusahaan tinggi



Sebagai perusahaan transportasi taksi yang pertama kali berdiri di Kota Malang, PT.

Citra Perdana Kendedes telah dikenal oleh seluruh masyarakat Malang. Hal ini merupakan daya tarik perusahaan yang merupakan kekuatan yang penting bagi perusahaan.

## 2. Usaha pemasaran

Di tengah kondisi perekonomian yang sulit saat ini PT. Citra Perdana Kendedes menunjukkan kreativitasnya dalam pemasaran dengan menciptakan layanan-layanan baru. Layanan baru ini bekerja sama dengan pihak lain seperti hotel, cafe, dan pusat perbelanjaan dengan menyediakan fasilitas transportasi taksi bagi pengunjung mereka.

Untuk kedepan PT. Citra Perdana Kendedes mengupayakan kerja sama dengan pihak lain yang lebih luas dan juga mengupayakan standarisasi pelayanan bagi konsumen pada seluruh divisi transportasi taksi dibawah naungan Group Citra. Kreativitas perusahaan dalam mengatasi kondisi sulit ini merupakan kekuatan yang penting.

## 3. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan sumber daya manusia.

Perusahaan memberlakukan sistem insentif dan tunjangan-tunjangan yang sangat memadai untuk meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia yang dimiliki. Hal ini meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja sumber daya manusia terhadap PT. Citra Perdana Kendedes.

## 4. Kualitas pelayanan yang baik

PT. Citra Perdana Kendedes selalu memotorsatkan pelayanan terhadap konsumen. Dengan pelayanan yang memuaskan konsumen menjadi setia untuk menggunakan jasa perusahaan.

## 5. Coverage pangkalan yang luas

Pembentukan pangkalan PT. Citra Perdana Kendedes bertujuan untuk mendekatkan perusahaan dengan konsumen. Wilayah-wilayah pangkalan yang ada

membuat lingkup area operasional perusahaan luas sekaligus waktu pelayanan terhadap konsumen cepat.

### 5.5.2 Kelemahan

Kelemahan adalah faktor-faktor internal perusahaan yang memiliki kecenderungan untuk mengganggu dan merusak aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Beberapa faktor yang dapat diidentifikasi sebagai kelemahan PT. Citra Perdana Kendedes adalah sebagai berikut:

#### 1. Tidak adanya kegiatan promosi aktif yang menunjang pemasaran

Kurangnya promosi perusahaan merupakan suatu kelemahan. Kekreativitasan perusahaan dalam menciptakan pelayanan-pelayanan baru kurang diketahui oleh masyarakat.

#### 2. Sebagian besar armada merupakan kendaraan tipe lama

Unit taksi dengan kendaraan tipe lama akan menciutkan minat masyarakat dalam menggunakannya karena memunculkan kesan tidak nyaman. Masyarakat lebih berminat menggunakan tipe-tipe kendaraan baru.

#### 3. Fasilitas kendaraan yang kurang bersaing

Saat ini seluruh taksi dari perusahaan taksi yang ada memiliki fasilitas yang sama bagi unit taksinya. Tidak terdapat pembeda dari segi fasilitas yang mampu menarik perhatian dan minat konsumen memilih taksi PT. Citra Perdana Kendedes.

#### 4. Target setoran yang dirasa terlalu tinggi bagi pengemudi

Di tengah lesunya ekonomi saat ini tuntutan target setoran yang harus dipenuhi dirasa mustahil tercapai. Keadaan ini menurunkan motivasi pengemudi dalam bekerja.

#### 5. Kurang berjalannya sistem insentif saat ini

Hal ini merupakan salah satu dampak dari tuntutan target setoran. Untuk dapat memperoleh insentif pengemudi harus memenuhi syarat poin yang berhubungan dengan



target setoran. Susahnya mencapai target setoran menyebabkan sulitnya insentif didapat.

Kadaan ini menurunkan motivasi pengemudi dalam bekerja.

## 5.6 Analisis Matriks EFE

Setelah mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman apa saja yang mampu mendukung serta menghambat PT. Citra Perdana Kendedes dalam mencapai tujuannya, maka langkah berikutnya adalah penyusunan profil peluang dan ancaman yang terdapat dalam lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan alat analisis EFE. Melalui analisis ini, penentuan faktor eksternal yang dipilih berdasarkan kemungkinan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis potensial PT. Citra Perdana Kendedes atau yang disebut *critical success factors*. Selanjutnya menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tersebut dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. langkah selanjutnya adalah menentukan rating setiap *critical success factors* mulai dari 1 (di bawah rata-rata), 2 (rata-rata), 3 (diatas rata-rata), 4 (sangat bagus), dimana rating ditentukan berdasarkan efektifitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilai didasarkan pada kondisi perusahaan. Dilanjutkan dengan mengalikan nilai bobot dengan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor seluruh *critical success factors*. Langkah terakhir adalah menjumlahkan skor total. Nilai skor total menunjukkan bagaimana perusahaan merespon faktor-faktor strategis yang berada di dalam lingkungan eksternal.

**Tabel 5.14**  
**Analisis Matriks EFE PT. Citra Perdana Kendedes Malang**

<b>External Factors Analysis</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Peluang (Opportunities)</b>			
1. Trend pertumbuhan perekonomian yang meningkat	0.10	3	0.3
2. Pertumbuhan penduduk dan angkatan kerja	0.05	2	0.1
3. Peraturan pemerintah yang mengatur industri	0.05	3	0.15
4. Pesatnya perkembangan Kota Malang	0.15	4	0.6
5. Potensi aset wisata Kota Malang	0.10	2	0.2
<b>Ancaman (Threats)</b>			
1. Harga BBM	0.15	1	0.15
2. Turunnya daya beli masyarakat	0.15	1	0.15
3. Produk dan jasa substitusi	0.05	1	0.05
4. Peraturan pemerintah mengenai lingkungan	0.05	2	0.1
5. Persaingan dalam industri	0.05	1	0.05
6. Naiknya biaya perawatan kendaraan	0.10	1	0.1
	<b>1</b>		<b>1.95</b>

Sumber : data diolah 2006

Keterangan :

- Rating ditentukan sebagai berikut:

Rating	Keterangan
4	Peluang besar dan ancaman kecil
3	Peluang cukup besar dan ancaman relatif kecil
2	Peluang relatif kecil dan ancaman cukup besar
1	Peluang kecil dan ancaman besar

Total hasil analisa EFE yang diperoleh PT. Citra Perdana Kendedes adalah 1.95. Hal ini berarti bahwa posisi PT. Citra Perdana Kendedes berada di bawah rata-rata, karena skor totalnya di bawah angka 2,0. Nilai ini menunjukkan bahwa PT. Citra Perdana Kendedes memiliki peluang yang cukup kecil dengan ancaman yang cukup kuat pula.

### 5.7 Analisis Matriks IFE



Alat analisis ini digunakan untuk melihat kondisi internal perusahaan dalam menentukan faktor-faktor keunggulan strategis yang dimiliki perusahaan. Tahapan dalam analisis IFE pada dasarnya sama dengan tahapan dalam analisa EFE. Pembobotan dalam analisa ini didasarkan pada seberapa besar kontribusi yang diberikan masing-masing faktor tersebut terhadap tujuan PT. Citra Perdana Kendedes, sedangkan pemberian skala rating didasarkan atas pengaruh faktor-faktor internal tersebut terhadap posisi strategis PT. Citra Perdana Kendedes serta perbandingan kondisi perusahaan dengan rata-rata industri atau pesaing utama.

Hasil analisis IFE pada PT. Citra Perdana Kendedes disajikan dalam tabel 5.6. Skor total yang diperoleh dalam analisa yang dilakukan pada PT. Citra Perdana Kendedes adalah sebesar 2.6. Ini menunjukkan bahwa kemampuan internal PT. Citra Perdana Kendedes termasuk diatas rata-rata, dengan kekuatan yang cukup besar dan kelemahan yang sedang.

**Tabel 5.15**  
**Analisis Matriks IFE**  
**PT. Citra Perdana Kendedes Malang**

<b>Internal Factors Analysis</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Kekuatan (Strengths)</b>			
1. Brand image perusahaan tinggi	0.15	4	0.6
2. Usaha pemasaran	0.10	4	0.4
3. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan SDM	0.10	3	0.3
4. Kualitas pelayanan yang baik	0.10	4	0.4
5. <i>Coverage</i> pangkalan yang luas	0.05	3	0.15
<b>Kelemahan (Weakness)</b>			
1. Tidak adanya kegiatan promosi aktif yang menunjang pemasaran	0.10	2	0.2
2. Sebagian besar armada merupakan kendaraan tipe lama	0.10	2	0.2
3. Fasilitas kendaraan yang kurang bersaing	0.05	2	0.1
4. Target setoran yang dirasa terlalu tinggi bagi pengemudi	0.10	1	0.1
5. Kurang berjalannya sistem insentif saat ini	0.15	1	0.15
	<b>1</b>		<b>2.6</b>

Sumber: Data diolah, 2006

Keterangan :

Rating ditentukan sebagai berikut:

Rating	Keterangan
--------	------------

4	Kekuatan besar
---	----------------

3	Kekuatan kecil
---	----------------

2	Kelemahan kecil
---	-----------------

1	Kelemahan besar
---	-----------------

## 5.8 Analisis Matriks TOWS

Setelah penggunaan analisis EFE dan IFE sebagai *input stage*, kemudian digunakan Matriks TOWS sebagai *matching stage*. Matriks TOWS merupakan alat analisis lanjutan yang penting dalam menentukan dan mengembangkan alternatif strategi yang tepat. Dalam hal ini adalah penentuan alternatif strategi yang tepat bagi PT. Citra Perdana Kendedes.

*Key success factors* yang digunakan pada Matriks TOWS adalah *key success factors* dari analisis lingkungan internal dan eksternal yang berdasarkan kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Penjelasan lebih lanjut dapat diamati pada hasil analisis Matriks TOWS sebagai berikut.



**Tabel 5.16**  
**Matriks TOWS**

	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brand image perusahaan tinggi</li> <li>2. Kreativitas dalam pemasaran</li> <li>3. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan sumber daya manusia.</li> <li>4. Kualitas pelayanan yang baik</li> <li>5. <i>Coverage</i> pangkalan yang luas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak adanya kegiatan promosi aktif yang menunjang pemasaran</li> <li>2. Sebagian besar armada merupakan kendaraan tipe lama</li> <li>3. Fasilitas kendaraan yang kurang bersaing</li> <li>4. Target setoran yang dirasa terlalu tinggi bagi pengemudi</li> <li>5. Kurang berjalannya sistem insentif saat ini</li> </ol>
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trend pertumbuhan ekonomi meningkat</li> <li>2. Pertumbuhan penduduk dan angkatan kerja</li> <li>3. Peraturan pemerintah yang mengatur industri</li> <li>4. Pesatnya perkembangan Kota Malang</li> <li>5. Potensi aset wisata Kota Malang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas pelayanan</li> <li>2. Meningkatkan pemasaran</li> <li>3. Membangun relasi bisnis dengan mitra yang lebih luas</li> <li>4. Mengoptimalkan kapasitas operasional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan promosi yang lebih aktif</li> <li>2. Mengevaluasi target setoran</li> <li>3. Mengevaluasi sitem insentif saat ini</li> <li>4. Memberi nilai tambah dengan peningkatan fasilitas kendaraan.</li> </ol>
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga BBM</li> <li>2. Turunnya daya beli masyarakat</li> <li>3. Produk dan jasa substitusi</li> <li>4. Peraturan pemerintah mengenai lingkungan</li> <li>5. Persaingan dalam industri</li> <li>6. Naiknya biaya perawatan kendaraan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkatkan daya saing melalui sistem pemasaran dan kualitas pelayanan.</li> <li>2. Lebih aktif mempromosikan program perusahaan pada konsumen</li> <li>3. Mengefisienkan perawatan dan pengoperasian kendaraan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menon-aktifkan unit taksi yang tingkat kelayakan operasinya rendah.</li> <li>2. Memberi nilai tambah dengan peningkatan fasilitas kendaraan</li> <li>3. Melakukan promosi yang lebih aktif.</li> </ol>

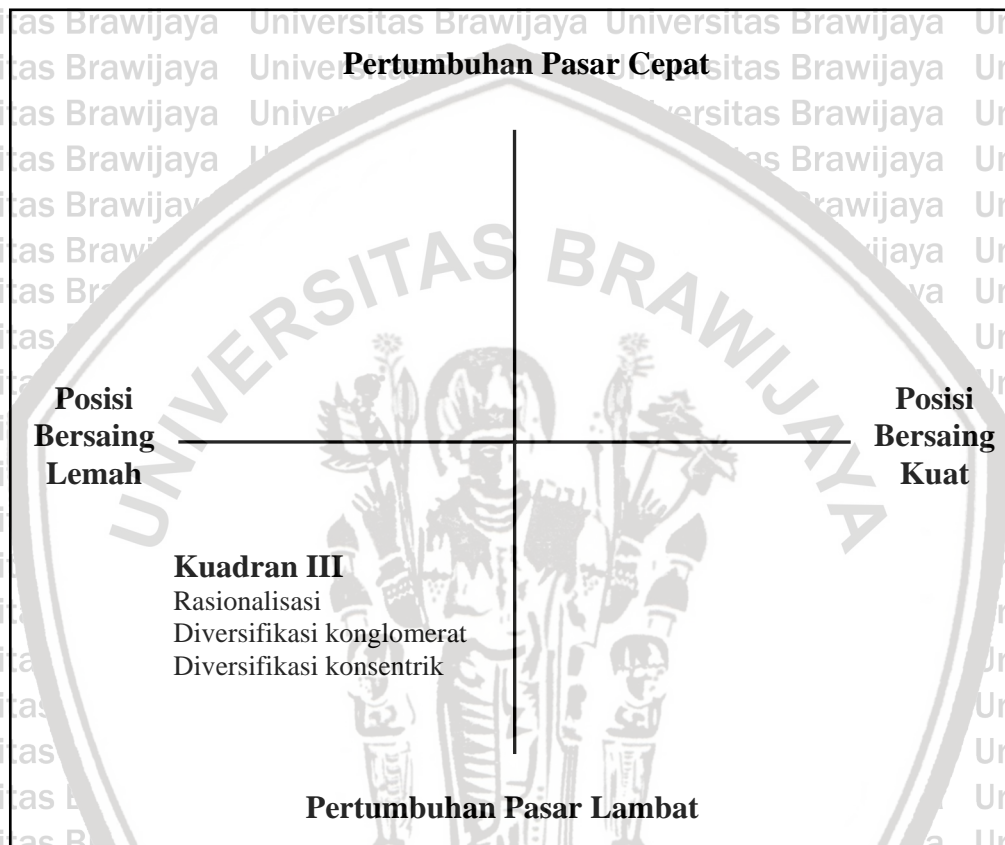
Sumber : Fred r. David. *Manajemen Strategis*. 2004 : 290

### 5.9 Analisis Matriks Grand Strategy

Matriks Grand Strategy dilakukan melalui pendekatan kualitatif yaitu melalui opini eksekutif. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pihak perusahaan diketahui bahwa pihak perusahaan berpendapat bahwa pertumbuhan dari pasar mengalami penurunan yang utamanya disebabkan oleh turunnya daya beli masyarakat dan kenaikan BBM. Usaha-usaha untuk melakukan ekspansi trayek operasional dan perubahan harga mustahil dilakukan karena trayek dan harga industri transportasi taksi diatur oleh pemerintah.

Dari segi posisi bersaing, perusahaan memiliki posisi yang rata-rata hampir sama dengan pesaing utama. Hal ini terlihat dari jumlah armada yang dimiliki perusahaan tidak jauh berbeda dengan perusahaan pesaing. Dapat ditarik kesimpulan bahwa posisi perusahaan dalam Matriks Grand Strategy adalah pada kuadran III.

**Gambar 5.1**  
**Matriks Grand Strategy**



Sumber: Data diolah, 2006

Perusahaan-perusahaan yang memiliki posisi bersaing di kuadran III dan berasumsi bahwa pertumbuhan pasar akan terus melambat dan posisi bersaing lemah biasanya akan berusaha mengurangi komitmen sumber daya mereka pada bisnis tersebut. Penarikan diri secara minimal dilakukan melalui rasionalisasi biaya/penghematan (*retrenchment*). Strategi ini memberikan manfaat samping berupa tersedianya sumber daya untuk bisnis lain dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan efisiensi operasi mereka.



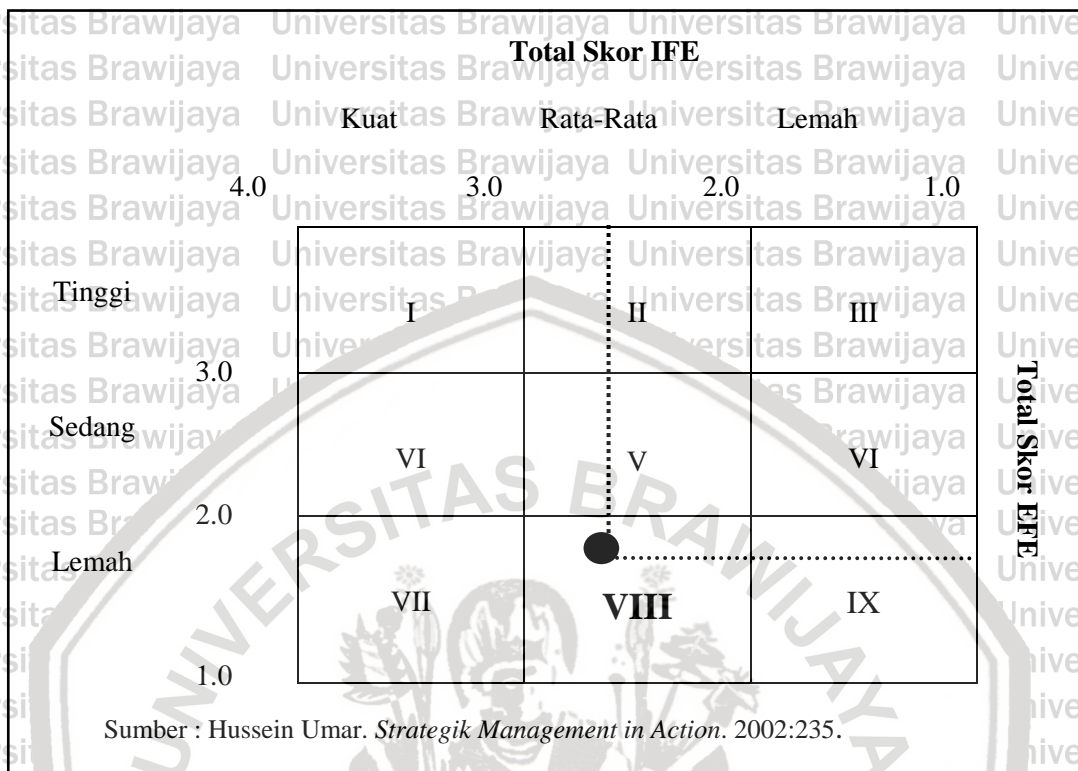
Alternatif strategi lain adalah mengalihkan sumber daya untuk ekspansi melalui investasi di bisnis lain. Alternatif strategi ini biasanya berupa diversifikasi konsentrik atau konglomerat karena biasanya perusahaan ingin memasuki arena persaingan yang lebih menjanjikan. Pilihan terakhir untuk perusahaan-perusahaan yang memiliki posisi di kuadran III adalah divestasi dan likuidasi yang tentu saja merupakan alternatif yang paling tidak disukai.

Dari beberapa alternatif strategi tersebut, strategi rasionalisasi biaya, diversifikasi konsentrik, dan diversifikasi konglomerat lebih mungkin diterapkan oleh PT. Citra Perdana Kendedes.

#### **5.10 Analisis Matriks IE**

Penggunaan analisa Matriks Internal-Eksternal adalah untuk mengetahui posisi strategis dan alternatif strategi suatu perusahaan, dengan mempergunakan total skor hasil analisis EFE dan total skor hasil analisis IFE. Selanjutnya berdasarkan posisi tersebut dapat diketahui strategi apa yang tepat bagi PT. Citra Perdana Kendedes. Berikut ini hasil perhitungan matriks internal-eksternal pada PT. Citra Perdana Kendedes:

**Gambar 5.2**  
**Matriks Internal-Eksternal**



Perhitungan matriks yang ditunjukkan pada gambar di atas menunjukkan posisi strategis PT. Citra Perdana Kendedes berada pada sel VIII dengan alternatif strategi yaitu menggunakan strategi panen atau divestasi.

### 5.11 Analisis QSPM

*Quantitative Strategic Planning Matrics* (QSPM) adalah alat yang direkomendasikan oleh para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Matriks ini memberikan gambaran kelebihan-kelebihan relatif dari masing-masing strategi yang selanjutnya memberikan dasar obyektif untuk dapat memilih salah satu atau beberapa strategi spesifik dari PT. Citra Perdana Kendedes.



Berdasarkan dari analisis EFE dan IFE, analisis SWOT, analisis matriks Internal-  
Eksternal, serta Matriks TOWS maka ketiga alternatif strategi yang dipilih disini adalah  
strategi Rasionalisasi Biaya, strategi Diversifikasi Konsentrik, dan strategi Diversifikasi  
Konglomerat. Pemberian bobot dan nilai AS pada analisis QSPM diperhitungkan secara  
obyektif dengan mempertimbangkan hasil wawancara maupun angket dengan para manajer  
dan pimpinan PT. Citra Perdana Kendedes. Nilai bobot sama dengan pemberian bobot pada  
EFE dan IFE. AS merupakan nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-  
masing strategi yang dipilih. Adapun nilai tabel TAS diperoleh dengan cara mengkalikan  
bobot dengan nilai AS. Hasil analisis QSPM dapat ditunjukkan dalam tabel berikut ini:



**Tabel 5.17**  
**Hasil Analisis Matriks QSPM**

CRITICAL SUCCESS FACTORS	BOBOT	RASIONALISASI BIAYA		DIVERSIFIKASI KONSENTRIS		DIVERSIFIKASI KONGLOMERAT	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>(Opportunities)</b>							
1) Tren pertumbuhan ekonomi meningkat	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3
2) Pertumbuhan penduduk dan angkatan kerja	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
3) Peraturan pemerintah yang mengatur industri	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
4) Pesatnya perkembangan kota Malang	0.15	1	0.15	4	0.6	2	0.3
5) Potensi aset wisata Kota Malang	0.10	1	0.1	4	0.4	2	0.2
<b>(Threats)</b>							
1) Harga BBM	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45
2) Turunnya daya beli masyarakat	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
3) Produk dan jasa substitusi	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
4) Peraturan pemerintah mengenai lingkungan	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
5) Persaingan dalam industri	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
6) Naiknya biaya perawatan kendaraan	0.10	4	0.4	2	0.2	2	0.2
<b>(Strength)</b>							
1) Brand image perusahaan tinggi	0.15	1	0.15	4	0.6	2	0.3
2) Usaha dalam pemasaran	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2
3) Perhatian perusahaan terhadap SDM	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
4) Kualitas pelayanan yang baik	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
5) Coverage pangkalan luas	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.2
<b>(Weakness)</b>							
1) Tidak adanya promosi aktif	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
2) Sebagian armada tipe lama	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
3) Fasilitas kendaraan kurang bersaing	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15
4) Target setoran terlalu tinggi	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
5) Kurang berjalannya sistem insentif	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3
			<b>5.3</b>		<b>6.2</b>		<b>4.85</b>



Dari ketiga alternatif strategi yang diuji untuk dipilih, ternyata strategi diversifikasi konsentris dianggap lebih menarik daripada strategi lainnya. Dengan *Total Attractive Score* tertinggi sebesar 6,2 maka strategi diversifikasi konsentris dipilih karena faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal dianggap menarik secara keseluruhan jika dibandingkan dengan dua strategi lainnya (rasionalisasi biaya dan diversifikasi konglomerat).

Strategi diversifikasi konglomerat dinilai jauh tingkat kemenarikannya bagi PT. Citra Perdana Kendedes. Strategi diversifikasi konglomerat didefinisikan sebagai upaya menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait dengan produk atau jasa saat ini. Strategi ini mungkin diterapkan melalui pembentukan divisi baru, tetapi hal ini sangat kecil kemungkinannya untuk dipilih oleh perusahaan karena membutuhkan investasi dan sumber daya baru yang besar di tengah perekonomian yang sedang lesu.

Strategi rasionalisasi biaya juga relatif kurang menarik bagi PT. Citra Perdana Kendedes karena strategi ini bersifat terlalu defensif dibandingkan strategi diversifikasi konsentris. Perusahaan memandang masih terdapat banyak peluang dalam pasar yang dapat dimanfaatkan, langkah yang terlalu defensif akan menyalakan peluang tersebut.

## 5.12 Penetapan Strategi

Penetapan strategi dilakukan berdasarkan hasil analisa lingkungan eksternal dan internal perusahaan serta acuan strategi yang disarankan dalam analisa EFE, IFE, Matriks TOWS, Analisis SWOT, Matriks IE, dan QSPM. Alternatif strategi yang disarankan dari masing-masing alat analisa tersebut sebagai berikut:

### 1. Analisis EFE dan IFE

Hasil analisa IFE menunjukkan bahwa PT. Citra Perdana Kendedes memiliki kekuatan dan kelemahan internal sedikit diatas rata-rata (2.6), sedangkan analisa EFE menunjukkan bahwa PT. Citra Perdana Kendedes memiliki peluang dan ancaman

eksternal sebesar (1.95). Dengan kata lain PT. Citra Perdana Kendedes memiliki kekuatan internal yang sedang dengan peluang yang cukup rendah.

## 2. Analisis Matriks TOWS

Analisa Matriks TOWS bertujuan untuk mengembangkan strategi alternatif yang paling mungkin untuk dilaksanakan. Analisa ini didasarkan pada faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi PT. Citra Perdana Kendedes sebagaimana yang telah teridentifikasi dalam analisa EFE dan IFE. Berdasarkan analisa ini dapat diketahui strategi alternatif yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi, dan bukan untuk memilih atau menentukan strategi yang akan digunakan, yaitu strategi ST dengan menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman.

## 3. Analisis *Grand Strategy*

Hasil Analisis *Grand Strategy* menunjukkan perusahaan berada pada kuadran III dengan peluang lingkungan eksternal yang cukup kecil dan kekuatan internal yang sedang. Strategi yang direkomendasikan dalam kuadran III adalah strategi diversifikasi dan bertahan yang diarahkan dalam pemanfaatan kekuatan berdasarkan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu strategi yang dikembangkan berdasarkan strategi diversifikasi adalah diversifikasi konsentrik dan diversifikasi konglomerat serta rasionalisasi biaya untuk strategi bertahan.

## 4. Analisis Matriks IE

Hasil analisa Matriks IE menunjukkan bahwa PT. Citra Perdana Kendedes berada pada sel VIII dimana posisi internal ditunjukkan oleh analisa IFE sedangkan peluang eksternal ditunjukkan oleh analisa EFE. Posisi strategis PT. Citra Perdana Kendedes berada pada sel VIII dengan alternatif strategi yaitu menggunakan strategi panen atau divestasi.

## 5. Analisis Matriks QSP



Berdasarkan hasil analisa pada tahap masukan dan pencocokan tersebut, terdapat 3 strategi utama yang dapat diterapkan oleh PT. Citra Perdana Kendedes yakni strategi diversifikasi konsentrik, strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi rasionalisasi biaya. Dengan tujuan mengetahui strategi yang tepat untuk PT. Citra Perdana Kendedes digunakan analisa QSPM sebagai dasar pemilihan dan penetapan strategi..

Berdasarkan analisa tersebut diketahui bahwa strategi diversifikasi konsentrik dirasakan paling sesuai.

Alasan dipilihnya strategi diversifikasi konsentrik adalah karena saat ini kondisi pasar perusahaan taksi relatif jenuh dan konstan. Dengan bentuk pelayanan yang sama antar perusahaan dalam industri membuat konsumen tidak mendapatkan nilai tambah dari pelayanan transportasi taksi.

Terdapat beberapa hal yang menunjukkan diversifikasi konsentrik ini cocok diaplikasikan bagi PT. Citra Perdana Kendedes sesuai dengan beberapa pedoman kapan diversifikasi konsentris tepat dilakukan yang diutarakan oleh Fred R. David (2004:244), diantaranya:

1. Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
2. Ketika menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait, akan meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan.
3. Ketika produk baru, namun masih terkait, mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan perusahaan tersebut saat ini.
4. Ketika organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.

Dengan strategi diversifikasi konsentrik PT. Citra Perdana Kendedes dapat menghadirkan variasi pelayanan bagi konsumen tanpa beralih dari bidang transportasi taksi.

Hal ini sejalan dengan langkah yang telah ditempuh oleh PT. Citra Perdana Kendedes yaitu menjalin kerja sama dengan pihak lain berupa penyediaan pelayanan taksi bagi konsumen

mitra kerja. Kerja sama ini merupakan bentuk peningkatan pelayanan yang dapat memberikan nilai tambah bagi konsumen mitra kerja berupa kemudahan menggunakan pelayanan taksi. Selain itu beberapa alasan utama yang melandasi penerapan strategi ini adalah:

1. Strategi diversifikasi konsentrik mampu meningkatkan penjualan dengan menarik konsumen melalui mempermudah akses dalam menggunakan pelayanan taksi.
2. Biaya dan resiko yang ditimbulkan relatif kecil karena bekerja sama dengan pihak lain.
3. Mampu menciptakan keunggulan pelayanan dibandingkan dengan perusahaan pesaing
4. Mampu memperluas jaringan relasi dengan pihak-pihak lain sebagai perluasan saluran distribusi jasa perusahaan yang telah ada.





## BAB VI PENUTUP

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada analisis lingkungan eksternal PT. Citra Perdana Kendedes tampak bahwa faktor-faktor ekonomi dan politik (kebijakan pemerintah) memegang peranan yang signifikan disamping faktor-faktor lain. Kenaikan dan penurunan pertumbuhan ekonomi nasional berkaitan dengan pertumbuhan sektor-sektor ekonomi khususnya sektor pengangkutan dan komunikasi. Sedangkan faktor pemerintahan berkaitan dengan kebijakan-kebijakan ekonomi (kebijakan tarif, BBM, pendapatan, dan sebagainya) serta politik (perundang-undangan berakibat secara langsung terhadap keberadaan PT. Citra Perdana Kendedes.
2. Pada analisis lingkungan internal PT. Citra Perdana Kendedes menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kendala pada sumber daya manusia dan operasional. Menurunnya motivasi pengemudi karena sulitnya memenuhi target setoran sebagai akibat dari lesunya perekonomian mengakibatkan tingkat *turn over* pengemudi saat ini cukup tinggi yang berimbas pada turunnya volume operasional. Analisis lingkungan internal PT. Citra Perdana Kendedes juga menunjukkan kekuatan utama yang menjadi daya saing PT. Citra Perdana Kendedes adalah kekreativitasan bagian pemasaran perusahaan dalam menyempurnakan layanan dengan bekerja sama dengan pihak lain.
3. Analisis EFE yang didasarkan pada lingkungan eksternal terlihat bahwa PT. Citra Perdana Kendedes memiliki nilai 1.95 yang menunjukkan nilai di bawah rata-rata. Hal ini berarti bahwa PT. Citra Perdana Kendedes memiliki peluang yang relatif kecil dibandingkan ancaman.

4. Analisis IFE yang berdasarkan lingkungan internal menunjukkan bahwa PT. Citra Perdana Kendedes memiliki nilai 2.6 yang menunjukkan bahwa nilai tersebut sedikit diatas rata-rata. Hal ini berarti bahwa PT. Citra Perdana Kendedes memiliki kekuatan yang sedang.

5. Analisis Matriks TOWS dan analisis SWOT menawarkan beberapa alternatif strategi yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi PT. Citra Perdana Kendedes. Berdasarkan pembahasan pada bab 5, maka strategi yang tepat bagi PT. Citra Perdana Kendedes adalah menerapkan strategi ST dengan menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman.

6. Analisis Matriks Internal-Eksternal menggunakan nilai-nilai yang didapat dari analisis EFE dan IFE. Berdasarkan matriks IE tersebut, menunjukkan bahwa PT. Citra Perdana Kendedes menempati sel VIII yaitu strategi umum yang dapat digunakan oleh perusahaan berupa strategi panen atau divestasi.

7. Analisis QSPM digunakan dalam menganalisa beberapa alternatif strategi yang mungkin untuk dipilih satu strategi umum yang tepat dan sesuai dengan kondisi PT. Citra Perdana Kendedes. Berdasarkan hasil analisis, menunjukkan bahwa strategi yang menarik untuk diimplementasikan adalah strategi diversifikasi konsentrik.

## 6.2. Saran

Beberapa saran yang mungkin dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Citra Perdana Kendedes

a. PT. Citra Perdana Kendedes perlu melaksanakan manajemen strategi didalam perencanaan pengambilan keputusan serta pelaksanaan tindakan secara strategi.

b. Melakukan reformulasi visi dan misi perusahaan agar lebih mudah dipahami dan memotivasi setiap tenaga kerja perusahaan.



- c. Menjaga eksistensi perusahaan di tengah perekonomian yang sulit ini melalui strategi diversifikasi konsentrik.
- d. Memperluas kerja sama dengan pihak lain untuk membangun jaringan relasi yang akan berguna sebagai saluran distribusi jasa perusahaan.
- e. Hendaknya PT. Citra Perdana Kendedes melakukan promosi kepada masyarakat untuk mengkomunikasikan image yang ingin dibentuk oleh perusahaan beserta program-programnya.
- f. Dalam bidang sumber daya manusia, PT. Citra Perdana Kendedes hendaknya mengevaluasi jumlah setoran dengan menyesuaikan kondisi perekonomian saat ini.
- g. PT. Citra Perdana Kendedes perlu untuk mengevaluasi sistem insentif yang ditetapkan saat ini agar disesuaikan dengan kondisi perekonomian yang sedang berlangsung untuk tetap menjaga motivasi karyawan dan pengemudi.

## 2. Bagi peneliti yang lain

Penelitian ini membahas pada proses bagaimana perencanaan dan implementasi strategi dilakukan pada PT. Citra Perdana Kendedes. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pemikiran untuk penelitian yang lain, yang menindak lanjuti dari strategi umum PT. Citra Perdana Kendedes.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2006, **Laporan Perekonomian Indonesia 2005**, Bank Indonesia, [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id).
- \_\_\_\_\_, 2006, **Laporan Kebijakan Moneter Triwulan Kedua 2006**, Bank Indonesia, [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id).
- \_\_\_\_\_, 2006, **Data Statistik Kependudukan**, [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id).
- \_\_\_\_\_, 2006, **Malang Dalam Angka 2005**, Badan Pusat Statistik, Malang.
- \_\_\_\_\_, 2005, **Pedoman Penulisan Skripsi Jurusan Manajemen**, Tim Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.
- David, Fred R., 2004, **Manajemen Strategi: Konsep**, Edisi Bahasa Indonesia (Edisi Ketujuh), Penerbit PT Prenhalindo, Jakarta.
- Jauch, L.R. and W.F. Glueck, 1999, **Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan**, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Locke, E.A, 1997, **Esensi Kepemimpinan**, Spektrum, Jakarta.
- Marzuki, 2000, **Metodologi Riset**, BPFE Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Pearce, John A. dan Richard B. Robinson, 1997, **Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, Dan Pengendalian**, Binarupa Aksara, Jakarta Barat.
- Porter, Michael E, 1997, **Teknik Menganalisa Industri Dan Pesaing**, Terjemahan, Agus Maulana, Erlangga, Jakarta.
- Supriono, RA, 1985, **Manajemen Strategi dan Kebijakan Umum**, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Yogyakarta, Yogyakarta.
- Stoner, James A.F. dan R. Edward Freeman, 1992, **Manajemen**, Penerbit Intermedia, Jakarta.
- Umar, Hussein, 2002, **Strategic Management In Action**, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahyudi, A.S., 1996, **Manajemen Strategik: Proses Berpikir Strategik**, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger, 2003, **Manajemen Strategis**, Penerbit Andi, Yogyakarta.





**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**2006**

**DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN SKRIPSI**

Judul Penelitian:

Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pada PT. Citra Perdana Kendedes.

Dengan hormat, sebelumnya saya memperkenalkan diri:

Nama : Henky Sandjojo

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Brawijaya

Bersama ini saya mohon bantuan bapak/ibu untuk meluangkan waktu guna mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan berikut ini. Kesediaan bapak/ibu mengisi daftar pertanyaan ini besar sekali manfaatnya bagi saya dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk penelitian skripsi di perusahaan anda.

Pengisian daftar pertanyaan ini tidak akan berpengaruh bagi perusahaan maupun responden serta kerahasiaan jawaban akan terjamin sepenuhnya. Data tersebut semata-mata untuk penyusunan skripsi dan sama sekali tidak ada tujuan yang lain. Akhirnya atas kesediaan bapak/ibu dalam menjawab pertanyaan ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Henky Sandjojo

Nama Responden :

Usia :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Catatan: Untuk menjawab pertanyaan berilah tanda silang (X) pada jawaban anda.

**Pertanyaan:**

**Variabel lingkungan eksternal perusahaan:**

1. Bagaimanakah pengaruh kondisi perekonomian terhadap kegiatan bisnis perusahaan?
  - a. Sangat kuat
  - b. Kuat
  - c. Sedang
  - d. Lemah
  - e. Sangat lemah
2. Bagaimanakah pengaruh kondisi sosial terhadap kegiatan bisnis perusahaan?
  - a. Sangat kuat
  - b. Kuat
  - c. Sedang
  - d. Lemah
  - e. Sangat lemah
3. Bagaimanakah pengaruh kondisi politik terhadap kegiatan bisnis perusahaan?
  - a. Sangat kuat
  - b. Kuat
  - c. Sedang
  - d. Lemah
  - e. Sangat lemah
4. Bagaimanakah pengaruh faktor ekologi terhadap kegiatan bisnis perusahaan?
  - a. Sangat kuat
  - b. Kuat
  - c. Sedang
  - d. Lemah
  - e. Sangat lemah
5. Bagaimanakah pengaruh faktor teknologi terhadap kegiatan bisnis perusahaan?
  - a. Sangat kuat
  - b. Kuat
  - c. Sedang
  - d. Lemah
  - e. Sangat lemah
6. Bagaimanakah pengaruh pendaang baru terhadap kegiatan bisnis perusahaan?



- a. Sangat kuat
- b. Kuat
- c. Sedang
- d. Lemah
- e. Sangat lemah

7. Bagaimanakah pengaruh daya tawar-menawar pemasok terhadap kegiatan bisnis perusahaan?

- a. Sangat kuat
- b. Kuat
- c. Sedang
- d. Lemah
- e. Sangat lemah

8. Bagaimanakah pengaruh daya tawar-menawar pembeli terhadap kegiatan bisnis perusahaan?

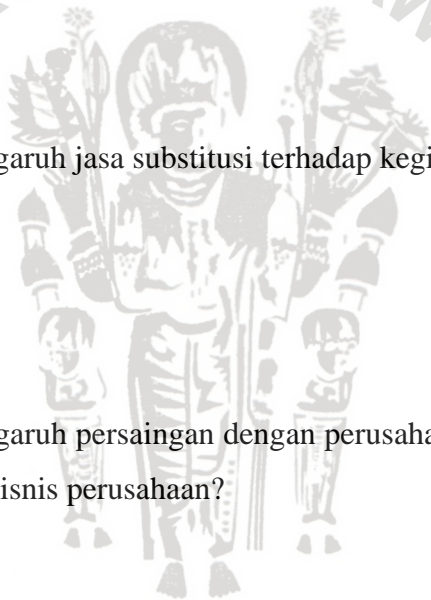
- a. Sangat kuat
- b. Kuat
- c. Sedang
- d. Lemah
- e. Sangat lemah

9. Bagaimanakah pengaruh jasa substitusi terhadap kegiatan bisnis perusahaan?

- a. Sangat kuat
- b. Kuat
- c. Sedang
- d. Lemah
- e. Sangat lemah

10. Bagaimanakah pengaruh persaingan dengan perusahaan yang sudah ada dalam industri terhadap kegiatan bisnis perusahaan?

- a. Sangat kuat
- b. Kuat
- c. Sedang
- d. Lemah
- e. Sangat lemah



**Variabel lingkungan internal perusahaan:**

11. Bagaimanakah pengaruh departemen sumber daya manusia terhadap kegiatan bisnis perusahaan?

- a. Sangat kuat
- b. Kuat
- c. Sedang
- d. Lemah
- e. Sangat lemah

12. Bagaimanakah pengaruh departemen operasional terhadap kegiatan bisnis perusahaan?

- a. Sangat kuat
- b. Kuat
- c. Sedang
- d. Lemah
- e. Sangat lemah

13. Bagaimanakah pengaruh departemen pemasaran terhadap kegiatan bisnis perusahaan?

- a. Sangat kuat
- b. Kuat
- c. Sedang
- d. Lemah
- e. Sangat lemah

14. Bagaimanakah pengaruh departemen keuangan terhadap kegiatan bisnis perusahaan?

- a. Sangat kuat
- b. Kuat
- c. Sedang
- d. Lemah
- e. Sangat lemah





Nama Responden :  
 Usia :  
 Jenis Kelamin :  
 Jabatan :

### DAFTAR ISIAN UNTUK RATING MATRIKS EFE

Petunjuk:

1. Tentukan rating dari masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) berikut ini dengan cara memberikan isian angka pada pilihan Bapak/Ibu.
2. Cara pengisian bobot pada tabel berikut:
  - Beri bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting).
  - Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri.
  - Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas harus sama dengan 1,0
3. Pilihan rating pada tabel berikut terdiri dari:
  - Rating 4 : Peluang besar dan ancaman kecil
  - Rating 3 : Peluang cukup besar dan ancaman relatif kecil
  - Rating 2 : Peluang relatif kecil dan ancaman cukup besar
  - Rating 1 : Peluang kecil dan ancaman besar
4. Perlu diperhatikan bahwa rating 1 sampai dengan 4 dapat diberikan baik pada masing-masing ancaman maupun kelemahan.

External Factors Analysis	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (Opportunities)</b>			
6. Kondisi perekonomian yang semakin baik			
7. Pertumbuhan penduduk dan angkatan kerja			
8. Peraturan pemerintah yang mengatur industri			
9. Pesatnya perkembangan Kota Malang			
10. Prospek bisnis wisata di Kota Malang			
<b>Ancaman (Threats)</b>			
7. Harga BBM			
8. Turunnya daya beli masyarakat			
9. Produk dan jasa substitusi			
10. Peraturan pemerintah mengenai lingkungan			
11. Persaingan dalam industri			
12. Naiknya biaya perawatan kendaraan			
	<b>1</b>		

Nama Responden :  
 Usia :  
 Jenis Kelamin :  
 Jabatan :

### DAFTAR ISIAN UNTUK RATING MATRIKS IFE

Petunjuk:

1. Tentukan rating dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) berikut ini dengan cara memberikan isian angka pada pilihan Bapak/Ibu.
2. Cara pengisian bobot pada tabel berikut:
  - Beri bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting).
  - Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri.
  - Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas harus sama dengan 1,0
3. Pilihan rating pada tabel berikut terdiri dari:
  - Rating 4 : Kekuatan besar
  - Rating 3 : Kekuatan kecil
  - Rating 2 : Kelemahan kecil
  - Rating 1 : Kelemahan besar
4. Perlu diperhatikan bahwa rating 1 sampai dengan 4 dapat diberikan baik pada masing-masing ancaman maupun kelemahan.

Internal Factors Analysis	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (Strengths)</b> 6. Brand image perusahaan tinggi 7. Kreativitas dalam pemasaran 8. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan SDM 9. Kualitas pelayanan yang baik 10. <i>Coverage</i> pangkalan yang luas			
<b>Kelemahan (Weakness)</b> 6. Tidak adanya kegiatan promosi aktif yang menunjang pemasaran 7. Sebagian besar armada merupakan kendaraan tipe lama 8. Fasilitas kendaraan yang kurang bersaing 9. Target setoran yang dirasa terlalu tinggi bagi pengemudi 10. Kurang berjalannya sistem insentif saat ini			



Nama Responden :

Usia :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

## DAFTAR ISI AN ATTRACTIVE SCORE UNTUK MATRIKS QSP

Petunjuk:

1. Tentukan attractive score (AS) atau daya tarik dari masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk alternatif-alternatif strategi berikut ini dengan cara memberikan tanda X pada pilihan Bapak/Ibu.
2. Pilihan attractive score (AS) terdiri dari:
  - 1 : tidak menarik (not attractive)
  - 2 : agak menarik (somewhat attractive)
  - 3 : secara logis menarik (reasonable attractive)
  - 4 : sangat menarik (highly attractive)
3. Tidak semua faktor harus diisi, melainkan hanya faktor yang memiliki keterkaitan dengan alternatif strategi.

CRITICAL SUCCESS FACTORS	BOBOT	RASIONALISASI BIAYA		DIVERSIFIKASI KONSENTRIS		DIVERSIFIKASI KONGLOMERAT	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>(Opportunities)</b> 1) Tren pertumbuhan ekonomi meningkat 2) Pertumbuhan penduduk dan angkatan kerja 3) Peraturan pemerintah yang mengatur industri 4) Pesatnya perkembangan kota Malang 5) Potensi aset wisata Kota Malang							
<b>(Threats)</b> 1) Harga BBM 2) Turunnya daya beli masyarakat 3) Produk dan jasa substitusi 4) Peraturan pemerintah mengenai lingkungan 5) Persaingan dalam industri 6) Naiknya biaya perawatan kendaraan							
<b>(Strength)</b> 1) Brand image perusahaan tinggi 2) Usaha dalam pemasaran 3) Perhatian perusahaan terhadap SDM 4) Kualitas pelayanan yang baik 5) Coverage pangkalan luas							
<b>(Weakness)</b> 1) Tidak adanya promosi aktif 2) Sebagian armada tipe lama 3) Fasilitas kendaraan kurang bersaing 4) Target setoran terlalu tinggi 5) Kurang berjalannya sistem insentif							