

**STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN TRANSPORTASI
PO. DEDY JAYA DI KAB. BREBES**



di tulis oleh:

Nama : Muhari
Nomor Mahasiswa : 01311338
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

**STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN TRANSPORTASI PO.
DEDY JAYA DI KAB BREBES**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata – 1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2005

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah di ajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis di acu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 15 Agustus 2005

Penulis,

Muhari



**Strategi Pemasaran pada Perusahaan Transportasi
PO. Dedy Jaya Di Kab Brebes, Jateng**

Nama : Muhari
Nomor Mahasiswa : 01311338
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 8 September 2005

Telah Di setuju dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing



Drs. H. Murwanto Sigit. MBA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

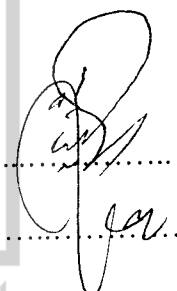
STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN TRANSPORTASI PO DEDY JAYA
DI KABUPATEN BREBES - JATENG

Disusun Oleh: MUHARI
Nomor mahasiswa: 01311338

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 12 Oktober 2005

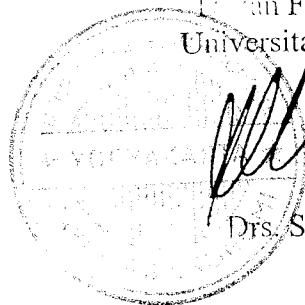
Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Murwanto Sigit, MBA

Penguji : Drs. Yulianto, MM



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA



ABSTRAK

Saat ini Perekonomian nasional sedang mengalami ketidakstabilan. Gejolak yang di hadapi oleh rupiah, naiknya harga minyak dunia, ketidak stabilan pemerintahan, dan ketidakpastian keamanan membuat perusahaan- perusahaan yang ada di Indonesia mengalami situasi yang sangat tidak menguntungkan bagi dunia usaha.

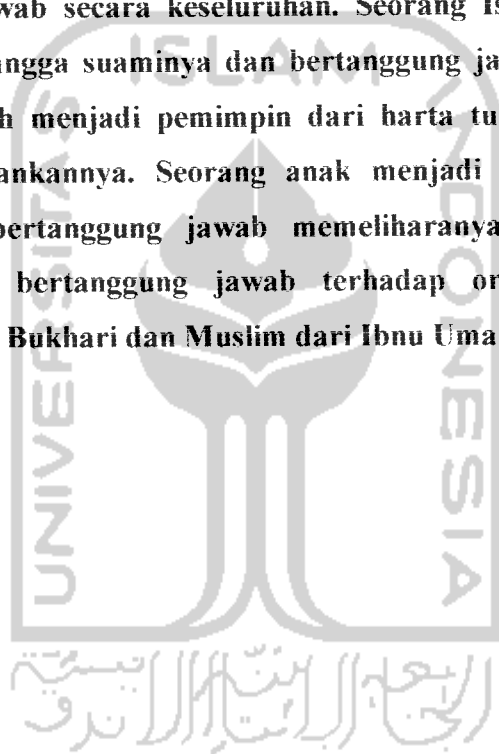
Pada skripsi ini penulis mencoba menganalisis bagaimana cara dan kiat-kiat yang akan di gunakan oleh PO Dedy Jaya dalam menghadapi krisis ekonomi. Lewat Skripsi yang di beri Judul Strategi Pemasaran pada Perusahaan Transportasi PO. Dedy Jaya Di Kab. Brebes, penulis mencoba untuk mengkaji dan menelaah Strategi apa yang akan di gunakan Oleh PO Dedy Jaya dalam menghadapi permasalahan pemasarannya.

Untuk mengkaji dan menelaah Permasalahan apa yang di hadapi oleh PO. Dedy Jaya tersebut. Penulis menggunakan Alat Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI). Pada tahap pertama yaitu mengidentifikasi Faktor-faktor Eksternal dan internal Perusahaan yang di anggap berpengaruh terhadap kelanjutan dari perusahaan. Selanjutnya Penulis membuat nilai rata-rata dan bobot rata-rata dari variabel. Pada penilaian bobot rata-rata antar variabel baik Internal maupun Eksternal jumlah keseluruhan antar variabel harus 1 atau 100%. Sedang pada penilaian nilai rata-rata antar variabel menggunakan nilai skala 4.

Setelah nilai rata-rata dan bobot rata-rata selesai. Maka selanjutnya adalah membuat nilai tertimbang, yaitu dengan cara mengkalikan nilai rata-rata dengan bobot rata-rata antar variabel yang sama. Hasil Nilai Tertimbang kemudian di masukan kedalam MDTI. Setelah penulis memasukan data – data di dapat kesimpulan bahwa posisi PO. Dedy Jaya berada pada posisi Selektif.

MOTTO

“Tiap-tiap kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab tentang orang - orang yang kamu pimpin. Seorang Imam bertanggung jawab kepada rakyatnya. Seorang Suami menjadi pemimpin di keluarganya, Dia bertanggung jawab secara keseluruhan. Seorang Istri menjadi pemimpin dalam rumah tangga suaminya dan bertanggung jawab mengendalikannya. Seorang pesuruh menjadi pemimpin dari harta tuannya, dia bertanggung jawab mengamankannya. Seorang anak menjadi pemimpin harta benda ayahnya, dia bertanggung jawab memeliharanya. Setiap kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap orang-orang yang kamu pimpin” (Hadits Bukhari dan Muslim dari Ibnu Umar)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk ::

- Allah SWT, Yang punya segenap jiwa dan ragaku, yang telah membangun kesadaranku, yang telah mengingatkanku, yang punya hidup dan matiku, Thanks atas Ridhlo-Mu. Semoga Pintu taubat masih Engkau sediakan untukku
- Bapanne Inyong H. Rakimad dan Manene Hj. Rohani terima kasih atas kasih sayang, doa restu, segala pengorbanan materi dan non materi.
- Buat Adik-adikku dan saudara – saudaraku : Topikin, Nani Hastuti, Aji purnomo, Ipul, Heri, Kang Idin, Kang Yani, dan Endri thanks atas doanya
- Buat Bapak – Manajer Kompleks, Manajer Citra alam, dan Agus Pati Thanks atas bantuan dan pengertiannya
- Buat Mantan kekasihku Lela dan Kang Rokhidin , selamat menempuh hidup baru, Semoga bahagia dunia dan akhirat
- Untuk semua teman-temanku yang telah mendukungku.....

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Bismillahirrohmaanirrohiim

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada hamba-Nya selama masih dalam iman dan islam. Dengan petunjuk dan ridho-Nya pula akhirnya penulisan skripsi yang sangat sederhana ini dapat diselesaikan.

Adapun penulisan skripsi yang berjudul **“STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN TRANSPORTASI PO. DEDY JAYA”** ini diajukan guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini selain atas ridho dari Allah SWT, juga berkat bantuan, saran, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Suwarsono, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Drs. H. Murwanto Sigit MBA selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan saran, bantuan, serta tuntunan dalam penulisan skripsi ini.
3. Bapak H. Drhc. Muhadi Setya Budhi Selaku Direktur PT Dedy Jaya Group
4. Bapak H. Kusnadi, H. Rosikin Spd dan mas Subur serta seluruh staf dan karyawan PO. Dedy Jaya atas segala bantuannya

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah mendidik dan melimpahkan ilmunya.
6. Bapak dan Ibu karyawan di bagian pengajaran, bagian jurusan, bagian umum, dan bagian perpustakaan serta bagian parkir FE UII atas segala keramahan dan bantuannya dalam pelayanan.
7. Ayahanda H. Rakimad dan Ibunda H. Rohani tercinta yang telah memberikan banyak teladan, kasih sayang, perhatian, nasehat, dukungan, dan kesabaran hingga terselesaikannya studiku di FE UII ini. Terima kasih atas doa, harta dan restunya yang tiada pernah ada hentinya pada putramu ini.
8. Adik- adikku dan saudara-saudaraku yang telah memberikan doa dan selalu memberikan motivasi, nasehat, serta masa-masa indah dalam hidupku.
9. Keluarga besar Hj. Siti Amanah dan Keluarganya terima kasih atas doanya
10. Keluarga besar H. Kasirun terima kasih atas doa restunya
11. Sahabat karibku sejak di SMP dan SMU Kasnipan, Panji “ Capoeira”, Ambar, Desi, Bowo, Agus, Ali, Andhi, dan Ika manja
12. Teman-teman baikku selama di UII : Zaenal, Heri, Bokep, Eko Hukum, Abdi, Doeta, Jacky dan Sisus dan lain-lannya yang tidak dapat aku sebutkan satu per satu.
13. Teman-teman KKN angkatan 29 : Ari, EKO, Hesti, Niko, Dinda, Wawan thanks ya
14. Anak Kost Nikitika : Agus, Dinda, Irwan, Uki, Abdi, dan Mayzalena.
15. Kost Kage 33: Joko, Maksun, Doyok, Amoeh, Diaz, Yanuar, Bayu, Yuda dan Gendoet, Tangkas thanks ya

16. Glacer Group : Sodikun, Knapot, Imam, Kaliri, Bambang dan mba Atun, Oblok, dan Kacung thanks my Friends.
17. Penjual Soto Mas Umar dan Bu Anna makasih atas supportnya
18. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Besar harapan agar skripsi ini dapat memberikan manfaat baik bagi penulis pada khususnya maupun para pembaca dan pihak-pihak lain pada umumnya, sehingga tulisan ini dapat memberikan nilai tambah bagi kita semua. Semoga amal baik dan segala bantuan yang diberikan mendapat balasan pahala yang setimpal dari Allah SWT.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Sept 2005

Penulis

DAFTAR ISI

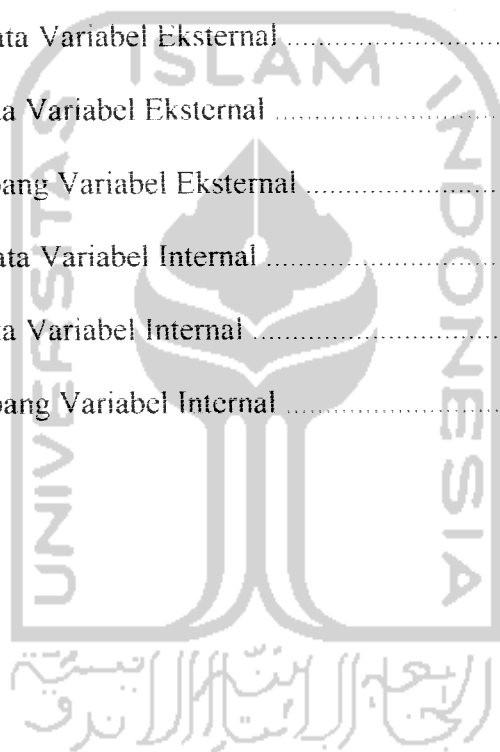
	Halaman
Halaman Cover Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Berita Acara	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Batasan Masalah	2
1.4 Tujuan Penelitian	2
1.5 Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Pengertian Pemasaran	5

2.2 Konsep Pemasaran	6
2.3 Definisi Strategi	6
2.4 Strategi Yang di gunakan Oleh Perusahaan	11
2.5 Konsep Strategi Pemasaran	17
2.5.1 Definisi Strategi Pemasaran	18
2.5.2 Elemen Strategi Pemasaran	18
2.6 Pemasaran Jasa	20
2.6.1 Strategi Pemasaran Jasa	23
 BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Sejarah singkat Perusahaan	26
3.1.1 Struktur Organisasi	27
3.1.2 Tugas dan Tanggung Jawab masing- masing bagian.....	28
3.1.3 Manajer Umum.....	29
3.1.4 Kabag Sumber Daya Manusia.....	29
3.1.5 Kabag Keuangan.....	30
3.1.6 Kabag Mekanik.....	30
3.1.7 Kabag Operasional.....	31
3.1.8 Macam –macam Produk Perusahaan.....	32
3.2 Metodologi Penelitian.....	33
3.2.1 Lokasi Penelitian.....	33
3.2.2 Obyek dan Subyek Penelitian.....	33

3.2.3 Data Yang di Perlukan.....	34
3.2.4 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.2.5 Variabel Penelitian.....	35
3.2.6 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.2.7 Matrik Daya Tarik Industri.....	36
 BAB IV ANALISIS DATA	
4.1 Identifikasi Variabel Perusahaan	50
4.1.1 Variabel Eksternal Perusahaan	50
4.1.2 variabel Internal Perusahaan	53
4.2 Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan.....	56
4.2.1 Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan	57
4.2.2 Penilaian Variabel Internal Perusahaan	65
4.3 Menentukan Posisi Bisnis Perusahaan	72
4.4 Implikasi Strategis Bagi Perusahaan	74
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Saran-saran	78
 DAFTAR PUSTAKA	
 LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Indikator Variabel Eksternal dan Internal	40
3.2 Penilaian Variabel Eksternal	42
3.3 Penilaian Variabel Internal	44
4.1 Bobot Rata-rata Variabel Eksternal	58
4.2 Nilai Rata-rata Variabel Eksternal	59
4.3 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal	60
4.4 Bobot Rata-rata Variabel Internal	66
4.5 Nilai Rata-rata Variabel Internal	67
4.6 Nilai Tertimbang Variabel Internal	68



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Komponen Pokok Manajemen Strategi	9
3.1 Struktur Organisasi P.O Dedy Jaya.....	28
3.2 Matrik Daya Tarik Industri Umum.....	38
3.3 Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri	45
3.4 Analisis Matrik Daya Tarik Industri	47
3.5 Analisis Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri	49
4.1 Posisi Bisnis PO Dedy Jaya	73
4.2 Matrik Daya Tarik PO Dedy Jaya	74
4.3 Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri PO Dedy Jaya	75

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini kebutuhan manusia akan transportasi sungguh sangat urgen, dalam kesehariannya manusia melakukan mobilitas dengan menggunakan alat transportasi. Transportasi sekarang telah menjadi kebutuhan primer. Dengan adanya alat transportasi manusia berupaya untuk mencukupi segala kebutuhannya.

Di Indonesia sektor transportasi juga menjadi peranan yang cukup signifikan. Dengan jumlah penduduk yang sangat besar alat transportasi sangat mutlak diperlukan. Dalam kesehariannya penduduk menggunakan alat transportasi publik sebagai sarana yang paling utama. Karena apabila mereka menggunakan alat transportasi pribadi maka amat mahal untuk membelinya.

Khusus jalur Pantura yang ada di pulau Jawa, angkutan transportasi publik memegang peranan yang paling utama. Pada jalur pantura yang di anggap paling ramai dan sibuk membuat departemen perhubungan harus bekerja keras agar arus transportasi pada jalur tersebut berjalan dengan lancar. Terutama pada saat tertentu seperti pada hari lebaran, tahun baru dan pada saat arus balik lebaran.

Pada perkembangannya sektor transportasi publik sangat menarik bagi penulis untuk di teliti. Oleh karena itu maka penelitian ini penulis buat judul “Strategi Pemasaran pada perusahaan transportasi PO. Dedy Jaya” yang berlokasi di Jalan Cimohong, Kec. Bulakamba, Kab. Brebes.

1.2 Perumusan Masalah

Maksud dari perumusan masalah ini adalah untuk memperjelas. Ada 3 rumusan yang akan dilakukan dalam penelitian ini:

1. Mengetahui apa kekuatan-kelemahan & peluang-hambatan dari PO. Dedy Jaya.
2. Bagaimana posisi pemasaran dari Perusahaan PO. Dedy Jaya.
3. Strategi pemasaran apa yang sebaiknya akan dilakukan oleh PO. Dedy Jaya untuk menghadapi persaingan yang kian ketat.

1.3 Batasan Masalah

Obyek permasalahan dalam penelitian ini, di batasi pada lingkup tertentu yang mencakup pada segi strategi pemasaran pada perusahaan transportasi yang menjadi obyek penelitian. Adapun obyek yang kami teliti adalah bagaimana cara dan strategi pemasaran pada perusahaan transportasi PO. Dedy Jaya dalam meningkatkan produktivitas dari perusahaan tersebut. Dalam kaitan ini penelitian ini akan membahas tentang strategi dari pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mempertahankan pangsa pasarnya.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai 3 tujuan pokok, yang meliputi:

A. Tujuan bagi Penulis

1. Tujuan secara teoritis

Dengan adanya penelitian ini di harapkan dapat untuk mempraktekkan teori dan ilmu yang di dapat selama di bangku kuliah, yang pada gilirannya dapat di praktekkan dalam kehidupan yang ada di dalam masyarakat .

2. Tujuan secara praktis

Untuk mengetahui secara langsung apa yang terjadi di lapangan dan di harapkan hasilnya dapat di jadikan sebagai suatu proses pembelajaran yang bisa menambah wacana ilmu pengetahuan tentang dunia transportasi dan pariwisata. Di samping itu untuk dapat mendeskripsikan strategi pemasaran yang di lakukan PO. Dedy Jaya.

B. Dari segi internal Perusahaan

Penelitian mempunyai 3 tujuan, antara lain :

1. Untuk mengidentifikasi berbagai peluang-hambatan yang ada di Perusahaan PO. Dedy Jaya.
2. Mengevaluasi strategi pemasaran yang telah di lakukan oleh Perusahaan PO. Dedy Jaya.
3. Memformulasikan strategi-strategi yang sebaiknya di gunakan oleh PO. Dedy Jaya.

2.2 Konsep pemasaran

Konsep pemasaran menyebutkan bahwa kunci untuk meraih tujuan perusahaan adalah menentukan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberi kepuasan secara lebih efisien dan efektif daripada yang di bebaskan oleh pesaing.

Konsep pemasaran telah dinyatakan dalam berbagai cara, Seperti “Selidikilah keinginan dan puaskanlah”, bahkan setiap perusahaan mempunyai konsep pemasaran sendiri-sendiri. Seperti Cintailah pelanggan, bukan produk anda (Burger Anda), dan Anda-lah Bosnya (United Airlines). Semboyan J.C Penny menggambarkan sikap demikian: “kerahkanlah segala kekuatan kita untuk mengganti uang konsumen dengan nilai, kualitas dan kepuasan”.

Dengan mengerti konsep dari pemasaran kita bisa mengerti keinginan dari konsumen. Hal ini bisa berdampak pada meningkatnya produktifitas perusahaan. Konsep pemasaran juga harus diimbangi dengan kemampuan dari internal perusahaan untuk berbenah diri secara internal dalam menghadapi pesaing seperti SDM dari perusahaan, kemampuan manajerial dari perusahaan dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan dalam hubungannya dengan pesaing.

2.3 Definisi Strategi

Sedangkan strategi mempunyai berbagai macam pengertian, para ahli strategi merumuskan pengertian strategi dapat dibahas dari berbagai sisi berdasarkan lingkup pengertiannya masing-masing. Menurut Christensen,

pengertian strategi dapat di tinjau dari segi militer, politik, ekonomi, dan perusahaan.

Dari segi militer, strategi adalah penempatan satuan-satuan atau kekuatan tentara di medan perang untuk mengalahkan musuh. Dari segi politik, strategi adalah penggunaan sumber-sumber nasional untuk mencapai tujuan nasional. Sedangkan dari segi ekonomi, strategi adalah alokasi sumber-sumber yang sifatnya jarang atau terbatas.

Terdapat berbagai macam definisi strategi di tinjau dari segi perusahaan, definisi yang di berikan oleh penulis buku strategi perusahaan yang satu berbeda dengan definisi penulis yang lainnya dan belum ada yang dapat di terima oleh berbagai pihak. Berikut ini pendapat para pakar yang mungkin bisa mewakili pendapat tersebut.

- a) Menurut Ansofi, strategi adalah aturan untuk pembuatan keputusan dan penentuan garis pedoman. Strategi di sebut juga konsep bisnis perusahaan.
- b) Menurut Uytendhoeven, strategi korporasi adalah usaha pencapaian tujuan dengan memberikan arah dan keterikatan perusahaan.
- c) Menurut Newman dan Logan, strategi master adalah perencanaan yang melihat ke depan yang di padukan dalam konsep dasar atau misi perusahaan.
- d) Menurut Christensen, Strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijakan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan

yang akan dilaksanakan oleh perusahaan, demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun pada masa yang akan datang.

Dengan demikian Manajemen strategik dapat di artikan sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah di tetapkan sesuai dengan misi yang telah di tentukan.

Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjuk bahwa perusahaan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang di timbulkan oleh ancaman bisnis.

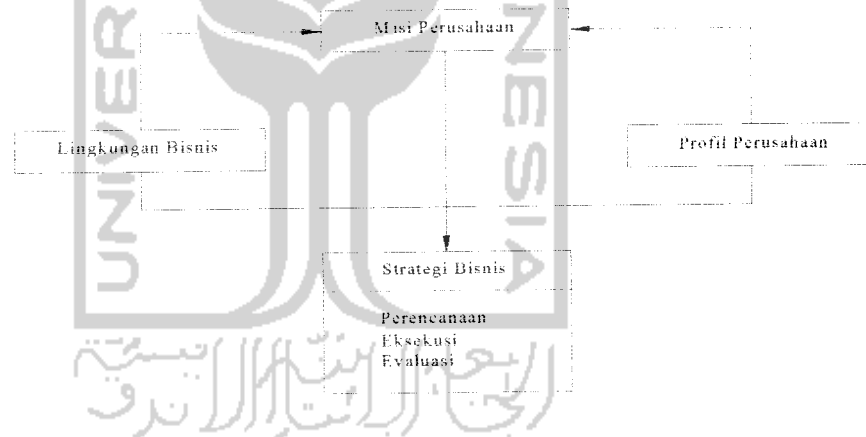
Sedangkan komponen-komponen pokok manajemen strategi adalah (1). Analisis lingkungan bisnis yang di perlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; (4) Misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan memberikan indikasi pada yang mungkin dapat di kerjakan (*what a possible*). Dari sini posisi perusahaan di pasar dapat di ketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil bisnis dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang di inginkan (*what a desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

Dalam prakteknya, komponen manajemen strategi di kerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen, yakni perencanaan, implementasi, dan

pengawasan. Oleh karena itu, secara metodologis strategi bisnis terdiri dari tiga proses yang saling kait mengkait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (Formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Proses yang bisa memberikan masukan bagi proses perencanaan berikutnya.

Langkah perencanaan dan evaluasi juga berlaku untuk komponen misi dan profil perusahaan. Proses manajemen tersebut tidak berlaku untuk komponen lingkungan bisnis, karena berada di luar kendali perusahaan.

Secara skematis dapat di lihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Komponen Pokok Manajemen Strategik

Manajemen perlu menyiapkan faktor internal yang di perlukan untuk mengantisipasi peluang dan ancaman bisnis dapat di kategorikan sebagai keputusan strategis. Ada beberapa syarat tambahan yang di perlukan. Disebut strategis jika keputusan manajerial yang di buat melibatkan manajemen puncak.

Di samping keputusan strategis juga mensyaratkan bahwa eksekusi keputusan tersebut melibatkan sejumlah sumber dana dan daya yang besar.

Oleh karena itu, hampir dapat di pastikan bahwa komitmen manajerial yang sudah di putuskan tidak mudah untuk di pindahkan. Kadangkala tidak cukup dukungan dari Internal. Diperlukan dukungan dari pihak eksternal. Akibatnya, memiliki dimensi waktu yang panjang. Kinerja, Citra, dan keunggulan kompetitif perusahaan yang hendak di buat berkait langsung dengan keputusan strategis yang telah di buat. Dengan kata lain, keputusan strategis memiliki akibat yang kompleks dan berdimensi banyak.

Dari berbagai definisi strategi perusahaan tersebut dapat di tarik beberapa kesimpulan pokok sebagai :

Strategi perusahaan adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang di perlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

- a. Dalam menyusun strategi perlu di hubungkan dengan lingkungan perusahaan saat ini maupun di masa yang akan datang karena lingkungan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga dapat di susun kekuatan strategi perusahaan.
- b. Dalam pencapaian tujuan perusahaan terdapat berbagai macam cara atau alternatif strategi yang perlu di pertimbangkan dan harus di pilih.
- c. Strategi yang di pilih akan di implementasikan dan di kendalikan oleh perusahaan dan akhirnya memerlukan evaluasi terhadap strategi tersebut.

Dalam kaitannya dengan pemasaran jasa, pemasaran merupakan penghubung antara organisasi dengan konsumennya. Peran penghubung ini

akan berhasil bila semua upaya pemasaran di orientasikan kepada konsumen. Keterlibatan semua pihak, dari manajemen puncak hingga karyawan non-manajerial, dalam merumuskan maupun mendukung pelaksanaan pemasaran yang berorientasi kepada konsumen tersebut, merupakan hal yang tidak bisa di tawar-tawar lagi. Alasannya adalah karena pemasaran semestinya :

1. Mencakup perumusan upaya upaya strategik yang dilakukan oleh manajemen puncak
2. Merupakan fungsi dari sejumlah aktivitas yang dilakukan oleh manajemen tingkat bawah (seperti kebijakan produk, penetapan harga, cara penyajian jasa, atau upaya-upaya komunikasi).
3. Juga merupakan sarana bagi upaya untuk menjadikan keseluruhan bagian organisasi berorientasi kepada konsumen.

2.4 Strategi Yang Digunakan Oleh Perusahaan

Dalam memasuki pasar perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi. Strategi yang di terapkan hendaknya secara langsung dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk dapat melaksanakannya mereka harus mengaplikasikannya pada berbagai tingkatan dalam organisasi dan memilih variasi. Ada tiga tingkatan strategi yang dapat di lakukan dalam organisasi. Antara lain: Strategi Korporasi, Strategi Bisnis, dan Strategi Fungsional.

a. Strategi Korporasi

Strategi korporasi (*Corporate Strategi*) memperhatikan organisasi secara keseluruhan. Jawaban pertanyaan strategi “bisnis apa yang kita tekuni?”. Tujuan strategi korporasi mengarahkan pengalokasian sumber daya untuk perusahaan secara total. Dalam organisasi multiple produk atau divisi jasa, seperti GE, strategi korporasi menjadi bagian utama bisnis dimana perusahaan bermaksud untuk bersaing. Keputusan strategi secara khusus di tingkatan ini berhubungan dengan penggunaan sumberdaya untuk melakukan akuisisi, pengembangan bisnis baru, pelepasan, dan sebagainya.

Strategi korporasi di rumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang lini atau unit bisnisnya lebih dari satu. Pertanyaan-pertanyaan pokok yang muncul pada level korporasi adalah bisnis apa yang di geluti yang di geluti perusahaan? Apa sasaran dan harapan atas masing-masing bisnis? Bagaimana mengalokasikan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut? Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, perusahaan perlu menentukan salah satu dari beberapa alternatif sebagai berikut:

1. Kedudukan dalam pasar
2. Inovasi
3. Produktivitas
4. Sumber daya fisik dan financial
5. Profitabilitas

6. Prestasi dan pengembangan manajerial
7. Prestasi dan sikap karyawan
8. Tanggung jawab sosial

Dengan meningkatnya kompleksitas ekonomi global saat ini, strategi korporasi menjadi bagian penting untuk operasi global, termasuk kemitraaan (*joint venture*) dan strategi penggabungan perusahaan.

b) Strategi Bisnis

Strategi Bisnis (*Business Strategi*) adalah strategi untuk bisnis satu produk lini. Penyeleksian strategi bisnis termasuk menjawab pertanyaan strategi “Bagaimana bersaing untuk pelanggan bisnis dan industri tersebut?” Secara khusus keputusan strategi bisnis ini meliputi pemilihan bauran produk atau jasa, fasilitas lokasi teknologi baru dan sebagainya. Dalam perusahaan bisnis satu lini produk, strategi bisnisnya strategi korporasi: pada perusahaan yang berbeda akan memisahkan strategi bisnisnya pada masing-masing divis produk atau jasa. Istilah Strategi Bisnis Unit (SBU) sering di gunakan untuk menggambarkan divisi-divisi yang beroperasi dengan tujuan yang berbeda dalam perusahaan besar.

c) Strategi Fungsional

Strategi Fungsional (*Functional Strategy*) mengarahkan kegiatan dalam bidang jasa khusus untuk beroperasi. Fungsi standar bisnis pemasaran manufaktur, keuangan dan penelitian dan pengembangan menggambarkan tingkatan strateginya. Pertanyaan strategi yang harus di jawab dalam penyeleksian strategi fungsional “Pertanyaan strategi yang

harus di jawab dalam penyeleksian strategi fungsional “Bagaimana dapat mengaplikasikan keahlian fungsional untuk mendukung tingkatan bisnis strategi yang terbaik?”

Tipe Strategi Yang Baik

Empat strategi yang bisa di gunakan di berbagai tingkatan perusahaan dan bisnis, meliputi:

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategies*) menggunakan ukuran besar melalui ekspansi.
2. Strategi Pengurangan (*Retrenchment Strategies*), menggunakan ukuran kecil melalui pengurangan operasi .
3. Strategi Stabilitas (*Stability Strategies*) menggunakan status quo atau mengadakan kegiatan kursus.
4. Strategi Kombinasi (*Combination Strategies*), menggunakan dua atau lebih strategi secara bersamaan. Dengan Penjelasan sebagai berikut:

a. Strategi Pertumbuhan (Growth Strategic)

Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategies*) berusaha meningkatkan ukuran dan ekspansi aliran operasi. Strategi ini terkenal karena pertumbuhan di perlukan untuk kehidupan beberapa industri jangka panjang.

Ada berbagai cara untuk menciptakan pertumbuhan. Beberapa organisasi berusaha berkembang secara internal melalui **konsentrasi** (*concentration*), yaitu menggunakan kekuatan yang ada untuk memperbaharui dan meningkatkan produktifitas, tanpa

menanggung resiko yang besar. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan pasar, pengembangan produk dan inovasi.

Organisasi lain menciptakan pertumbuhan melalui diversifikasi (*Diversification*) melakukan akuisisi bisnis baru yang berhubungan ataupun tidak dengan bisnisnya atau dengan melakukan investasi spekulasi yang baru. Walaupun diversifikasi membuat bisnis berkembang, tetapi juga membawa dampak bagi operasi di bidang yang baru dan belum di kenal. Biasanya strategi diversifikasi di gunakan untuk integrasi horizontal, integrasi vertical, diversifikasi konglomerat, dan kemitraan (*joint Venture*).

b. Strategi Pengurangan (*Rentrechmen Strategies*)

Strategi Pengurangan (*Rentrechmen Strategies*) kadang-kadang di sebut strategi pertahanan (*Defensive Strategies*), mengurangi skala operasi untuk kepentingan efisiensi dan meningkatkan kinerja. Keputusan demikian dapat menyulitkan manajer untuk membuatnya. Pengurangan paling tidak kelihatan adanya pengakuan terhadap kegagalan dan memandang sebagai usaha terakhir. Namun kesulitannya sekarang pada waktu ekonomi, strategi pengurangan sering terjadi dan adanya peraturan baru.

c. **Strategi stabilitas (Stability strategies)**

Strategi stabilitas (*Stability Strategies*) menjadi kegiatan pada saat ini tanpa komitmen pada beberapa perubahan operasi utama. Stabilitas di gunakan jika sebuah organisasi siap melakukan kegiataannya dengan sangat baik dalam menghadapi lingkungan. Jika resiko rendah penting untuk pembuat keputusan dan ketika waktu di butuhkan untuk kekuatan konsolidasi setelah beberapa strategi terlibat dalam beberapa periode. Bagaimanapun ini bukannya pendekatan untuk “tidak melakukan apapun“. Strategi ini sangat penting dan berguna karena secara sederhana mencoba untuk menjaga kelangsungan hidup, sebuah alasan yang baik untuk pola operasi yang ada. Strategi ini mengurangi tekanan untuk tingkat pertumbuhan yang terlalu cepat dan menjadikan bank sebagai pijakan yang kuat.

d. **Strategi Kombinasi (Combination Strategic)**

Strategi Kombinasi (*Combination Strategic*) dalam waktu yang sama menggunakan lebih dari satu strategi. Strategi ini sering menggunakan berbagai pendekatan strategi di antara subsistem. Strategi kombinasi biasanya di gunakan pada organisasi yang beroperasi secara kompleks dalam persaingan yang tinggi di lingkungan dinamis.

2.5 Konsep Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Fungsi pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak yang paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu fungsi pemasaran memiliki peranan yang sangat penting dalam pengembangan strategi.

Dalam peranan strateginya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahannya atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok:

1. Bisnis apa yang di geluti perusahaan saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat di masuki pada masa yang akan datang.
2. Bagaimana bisnis yang telah di pilih tersebut dapat di jalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi, untuk melayani pasar sasaran.

Dalam konteks penyusunan Strategi, Pemasaran memiliki 2 dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi pada saat yang akan datang. Dimensi ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi masa yang akan datang yang di harapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tindakan tersebut.

2.5.1 Definisi Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara eksplisit maupun implisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya (Bennet, 1988, p.118, sebagaimana di kutip Fandy Tjiptono).

Tull dan Kahle (1990,p.25, sebagaimana di kutip Fandy Tjiptono) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang di masuki dan program pemasaran yang di gunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajerial suatu organisasi.

2.5.2 Elemen Strategi Pemasaran

Menurut Corey (dalam Dolan, 1991, p.71, Fandy Tjiptono), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah:

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan di layani. Keputusan tersebut di dasarkan atas faktor-faktor lain :
 - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat di gunakan dan di manfaatkan.

- b. Keterbatasan sumberdaya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit.
- c. Pengalaman kumulatif yang di dasarkan pada *trial and error* di dalam menanggapi peluang dan tantangan.
- d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk di layani oleh perusahaan.

1. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang di jual lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat di peroleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat produk itu sendiri, nama merek produk, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan, serta hubungan peronal yang mungkin terbentuk antara pembeli dan penjual.
2. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kualitatif dari produk kepada pelanggan.
3. Sistem distribusi (penyediaan saluran produk kepada konsumen).
4. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, dan *public relation*.

2.6 Pemasaran Jasa

Pengertian pemasaran jasa yang baik perlu didukung dengan pengertian mengenai jasa itu sendiri, aspek-aspek yang menciptakan peluang pemasaran jasa, serta isu-isu strategis yang perlu diperhatikan oleh para penyedia jasa.

Sejumlah ahli tentang jasa telah berupaya untuk merumuskan definisi jasa yang konklusif, namun hingga sekarang belum ada satupun definisi yang diterima secara bulat. Kebanyakan dari mereka hanya memberikan definisi-definisi yang terkesan sederhana dan langsung. Atas permasalahan tersebut, Zithaml dan Bitner memberikan solusi, seperti dikutip oleh Yazid (1999, hal: 2), dengan cara merangkum semua definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, bahwa jasa yaitu mencakup semua aktivitas ekonomi yang outputnya bukanlah produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi dan produksinya dilakukan pada waktu yang sama, dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk (kenyamanan, liburan, kecepatan, dan kesehatan) yang secara prinsip *intangible* bagi pembeli pertamanya.

Karakteristik jasa:

1. Intangible
2. Inseparability
3. Variability
4. Perishability

Intangible

Jasa berbeda dengan barang. Jika barang merupakan suatu obyek, alat, atau benda, maka jasa adalah suatu perbuatan, kinerja (*Performance*), atau

usaha. Bila barang dapat dimiliki, maka jasa hanya dapat dikonsumsi tetapi tidak dapat dimiliki. Meskipun sebagian besar jasa dapat berkaitan dan didukung oleh produk fisik. Misalnya: Mobil dalam jasa transportasi. Esensi dari apa yang dibeli pelanggan adalah performance yang diberikan. Jasa bersifat intangible, artinya tidak dapat dilihat, diraba, dirasa, dicium, atau didengar sebelum dibeli.

Konsep Intangible ini sendiri memiliki dua pengertian (Berry dalam Enis dan Cox, 1988), sebagaimana dikutip oleh Fandy Tjiptono dalam bukunya manajemen jasa, yaitu:

- a. Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa.
- b. Sesuatu yang tidak mudah didefinisikan, diformulasikan, atau dipahami secara rohaniah.

Inseparability

Barang biasa diproduksi, kemudian dijual, lalu dikonsumsi. Sedangkan jasa biasanya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Keduanya mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, efektivitas individu yang menyampaikan jasa (*outcome personal*) merupakan unsur yang penting. Dengan demikian, kunci keberhasilan bisnis jasa ada pada proses rekrutmen, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawannya.

Variability

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan nonstandarized output, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut di hasilkan. Ada tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa (Bovee, Houston, dan Thill, 1995), yaitu kerjasama atau partisipasi pelanggan selama masa penyampaian jasa, motivasi pelanggan selama melayani pelanggan, dan beban kerja perusahaan.

Perishability

Jasa merupakan komoditi yang tidak tahan lama dan tidak dapat di simpan. Kursi pesawat yang kosong, kamar hotel yang tidak di huni, atau jam tertentu tanpa pasien di tempat praktik dokter yang berlalu tanpa dapat di simpan. Dengan demikian bila suatu jasa tidak di gunakan, maka jasa tersebut akan berlalu begitu saja.

Mengacu pada pengertian tersebut, bila jasa di hubungkan dengan pemasaran. Maka pada dasarnya pemasaran merupakan penghubung antara organisasi dengan konsumennya. Peran penghubung ini akan berhasil bila semua upaya pemasaran diorientasikan kepada konsumen. Keterlibatan semua pihak, dari manajemen puncak hingga karyawan non-manajerial, dalam merumuskan maupun mendukung pelaksanaan pemasaran yang berorientasi kepada konsumen tersebut, merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi.

Dari penjelasan di atas kita bisa mengerti bahwa upaya-upaya pemasaran jasa semestinya mencakup visi strategik dari sistem jasa yang terdiri dari sistem operasi jasa dan penyajian jasa. Menurut Heskett (1986), sebagaimana

dikutip oleh Yazid (1999, hal: 14) mengusulkan visi strategik jasa dengan cakupan yang lebih luas, yang terdiri dari :

1. Penentuan **segmen pasar sasaran**, mencakup pengidentifikasian karakteristik-karakteristik umum pasar, kebutuhan penting pasar, dan kekuatan dari pesaing yang ada.
2. Perumusan **konsep jasa**, terdiri dari upaya-upaya untuk menanamkan dalam pikiran konsumen, karyawan, pemegang saham, dan pembangunan ekspektasi dan persepsi dari jasa itu sendiri.
3. **Strategi operasi**, perlu dikembangkan dengan tidak mengabaikan peran operasi, keuangan, pemasaran, kualitas serta biaya dari jasa tersebut.
4. **Sistem penyajian jasa**, harus dibangun dengan memperjelas peran orang (karyawan dan atau konsumen) versus teknologi, membuat spesifikasi peralatan, tata letak dan prosedur yang harus digunakan dalam menyajikan jasa serta mempertahankan standar kualitas dan cara penyajian yang sudah baik.

2.6.1 Strategi Pemasaran Jasa

Seperti yang sudah di ungkapkan sebelumnya, bahwa pemasaran merupakan penghubung antara perusahaan dengan konsumennya. Melalui pemasaran, perusahaan bisa merencanakan dan memelihara, bahkan meningkatkan hubungan jangka panjang dengan konsumennya. Untuk menjamin keberhasilan pembinaan hubungan jangka panjang dan penetapan pasar sasaran, setiap organisasi perlu

memiliki strategi yang mencakup: segmentasi, mengetahui apa yang diharapkan konsumen, dan membangun harapan konsumen. (Yazid, 1999, hal: 75)

1. Proses Segmentasi dan Penetapan Konsumen Sasaran

Proses segmentasi dan penetapan konsumen sasaran antara barang dan jasa mempunyai sejumlah kesamaan dan perbedaan. Untuk segmentasi dan penetapan konsumen sasaran pada sisi jasa meliputi:

- Mengidentifikasi dasar untuk segmentasi pasar
- Mengembangkan profil segmen yang sudah terbentuk
- Mengembangkan pengukuran daya tarik segmen
- Memilih segmen sasaran
- Meyakinkan bahwa segmen sasaran adalah sesuai

2. Segmentasi Sebagai Dasar Membangun Harapan Konsumen

Segmentasi pasar akan menentukan dasar-dasar segmen yang akan disasar dengan jasa tertentu. Kedua proses ini, segmentasi dan penentuan sasaran, diperlukan untuk pencitraan pasar, yaitu suatu upaya yang mencakup pembangunan posisi kompetitif dan harapan dalam benak konsumen dan menciptakan atau melakukan adaptasi bauran jasa agar sesuai dengan posisi yang dimaksud.

3. Strategi Mempertahankan Hubungan Jangka Panjang

Setelah perusahaan menciptakan segmen pasar yang akan dilayaninya maka perlu taktik-taktik khusus untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan konsumen, antara lain:

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Sejarah singkat berdirinya PO. Dedy Jaya

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

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

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

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

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

3.1.1 Struktur Organisasi

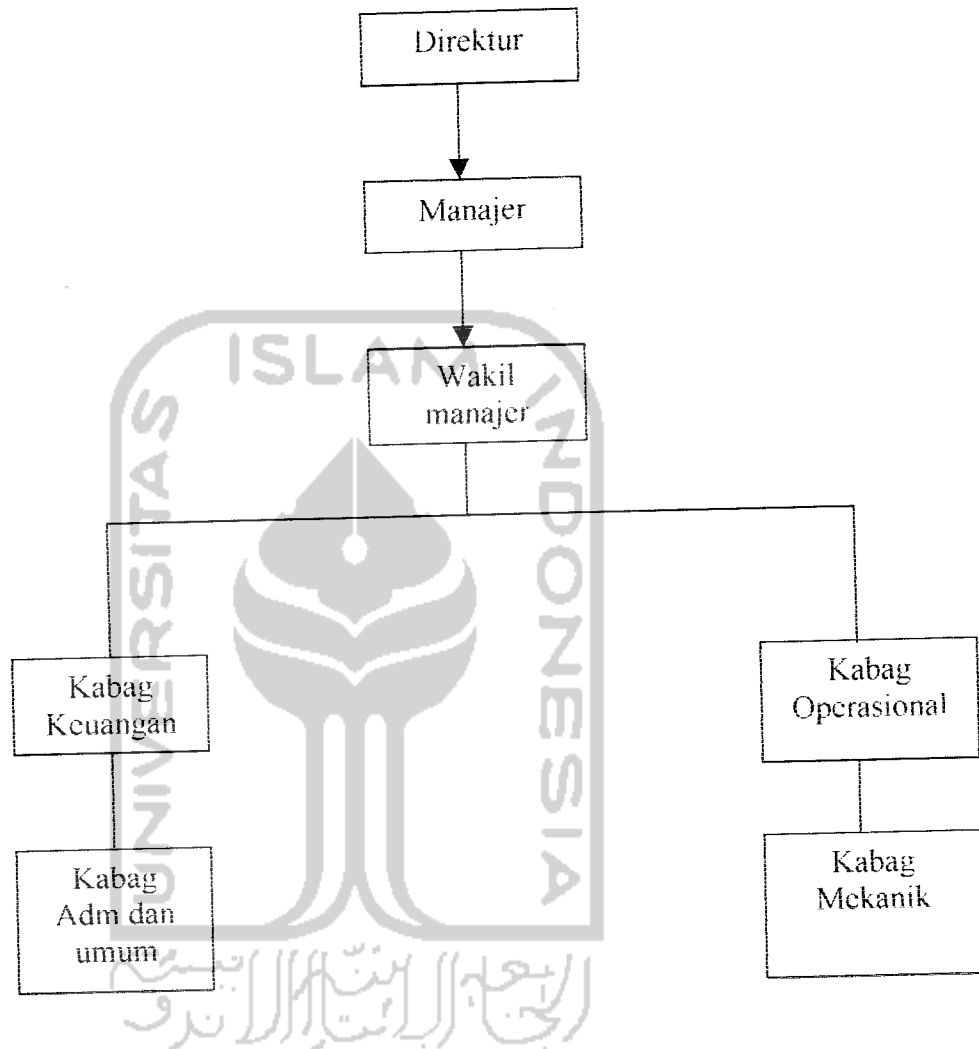
Pengorganisasian sangat penting dalam suatu perusahaan. Karena pengorganisasian merupakan proses penempatan orang-orang dan sumber daya lainnya untuk melakukan tugas-tugas dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini menyangkut pembagian pekerjaan untuk di selesaikan dan mengkoordinasikan hasil-hasilnya.

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

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

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

Gambar 3.1
Struktur Organisasi PO. Dedy Jaya



Sumber dari PO. Dedy Jaya

3.1.2 Tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian

1. Direktur Utama

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

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

3.1.3 Manajer Umum

Tugas dari manajer umum antara lain :

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

3.1.4 Kabag Sumber Daya Manusia (Personalia)

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

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

3.1.5 Kabag keuangan

a) Hari dan jam kerja

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

b) Jumlah pekerja

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

c) Tugas Kabag Keuangan antara lain :

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

3.1.6 Kabag Mekanik

a) Hari dan jam kerja

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

b) Jumlah Pekerja

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

c) Tugas Kabag, antara lain :

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

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

3.1.7 Kabag Operasional

a) Hari dan jam Kerja

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

b) Jumlah pekerja

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

c) Tugas dari Kabag Operasional

Tugas dari Staf Operasioanal antara lain:

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

3.1.8 Macam –macam produk jasa dari perusahaan

a. Pengangkutan Bis Transportasi dengan menggunakan Trayek-trayek

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b. Pariwisata dan travel

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

3.2 Metodologi Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian :

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

3.2.2 Obyek dan Subyek Penelitian

a.Obyek dan Subyek Penelitian

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

b. Sample

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

3.2.3 Data Yang di Perlukan

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

3.2.4 Teknik Pengumpulan Data

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

a. Data primer

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

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

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

b. Data Sekunder

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

3.2.5 Variabel Penelitian

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

3.2.6 Definisi Operasional Variabel

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

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

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

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

3.2.7 Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Pengertian MDTI (Matrik Daya Tarik Industri)

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

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

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

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

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

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

Gambar 3.2
Matrik Daya Tarik Industri secara umum

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

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

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

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

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

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut:

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

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

Tabel 3.1

Indikator Variabel Eksternal dan Internal

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

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

1. Penilaian terhadap variabel eksternal

a. Analisis kualitatif

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

b. Analisis kuantitatif

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

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

Tabel 3.2
Penilaian Variabel Eksternal

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

a. Analisis Kualitatif

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

b. Analisis Kuantitatif

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

Tabel 3.3
Penilaian Variabel Internal

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

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

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

4. Implikasi Strategis

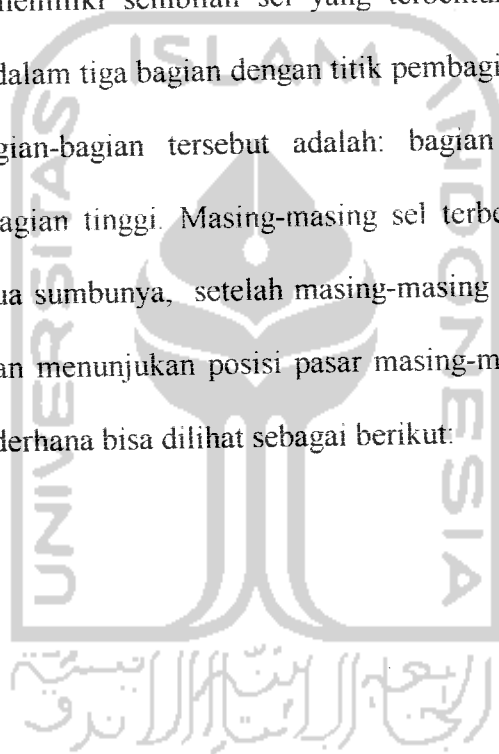
Berdasarkan posisi bisnis yang telah didapatkan tersebut, dapat di lihat secara detail implikasi strategis seperti pada tabel berikut :

Gambar 3.3
Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

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

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

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



Gambar 3.4
Analisis Matrik Daya Tarik Industri

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

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

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

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

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

3.2.8 Implikasi Strategis

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



Gambar 3.5
Analisis Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

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

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

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

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

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

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

4.1 Identifikasi Variabel Perusahaan

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

4.1.1 Variabel Eksternal Perusahaan

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

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

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

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

□ Pangsa Pasar

Perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi memiliki pangsa pasar yang cukup luas. Mobilitas penduduk yang cukup tinggi membuat jasa transportasi sangat tinggi permintaannya akan kebutuhan jasa tersebut. Pangsa pasar yang sedemikian luas harus bisa di manfaatkan oleh perusahaan Dedy Jaya.

□ Kondisi Keamanan

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

□ Daya Beli Konsumen

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

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

Hal ini membuktikan bahwa daya beli konsumen cukup tinggi.

❑ Tingkat Inflasi

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

❑ Persaingan

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

❑ Iklan dan Promosi

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

❑ Regulasi Pemerintah

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

❑ Kurs Mata Uang Asing

Dalam sektor jasa transportasi yang menggunakan bus-bus yang besar di mana komponen-komponennya masih masih mengimpor dari negara lain. Kurs mata uang menjadi sangat berpengaruh karena langsung mengakibatkan pembengkakan biaya operasional perusahaan apabila terjadi kenaikan kurs.

❑ Perkembangan Teknologi

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

4.1.2 Variable Internal Perusahaan

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

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

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

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

- Citra Perusahaan

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

- Fasilitas

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

- Lokasi Perusahaan

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

- Sumber Daya Manusia

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

- Variasi Jasa/Produk

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

- Penelitian dan Pengembangan

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

- Mutu Pelayanan

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

- Memahami Kemampuan Pemasaran

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

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

- Loyalitas Pelanggan

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

- Promosi

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

4.2 Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan

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

4.2.1 Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan

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

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

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

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

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

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

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

Tabel 4.1
Bobot Rata-rata Variabel Eksternal

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

Tabel 4.2

Nilai Rata-rata Variabel Eksternal

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

Tabel 4.3
 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

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

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

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

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

1. Daya Beli Konsumen

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

2. Iklan dan Promosi

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

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

3. Kondisi Keamanan

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

4. Persaingan

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

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

5 Pangsa Pasar

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

6 Perkembangan Teknologi

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

7 Regulasi Pemerintah

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

8. Tingkat Kurs Mata Uang Asing

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

9 Tingkat Inflasi

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

4.2.2 Penilaian Variabel Internal Perusahaan

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

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

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

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

Tabel 4.4

Bobot Rata-rata Variabel Internal

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

Tabel 4.5

Nilai Rata-rata Variabel Internal

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

Tabel 4.6

Nilai Tertimbang Variabel Internal

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

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

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

1. Loyalitas Konsumen atau Langgan

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

2 Citra Perusahaan

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

3. Mutu Pelayanan Perusahaan

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

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

4. Fasilitas Perusahaan

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

5. Lokasi Perusahaan

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

6. SDM Perusahaan

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

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

7. Penelitian dan Pengembangan Perusahaan

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

8. Memahami Kemampuan Pemasaran

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

9. Promosi Perusahaan

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

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

10. Variasi Produk

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

4.3 Menentukan Posisi Bisnis Perusahaan

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

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

Gambar 4.1

Posisi Bisnis PO. DEDY JAYA KABUPATEN BREBES

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

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

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

Gambar 4.2

Matrik Daya Tarik Industri PO. DEDY JAYA BREBES

		DayaTarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	SELEKTIF	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

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

4.4 Implikasi Strategis bagi Perusahaan

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

Gambar 4.3

Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

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

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

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

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dengan data-data yang ada sebelumnya maka dapat di tarik beberapa kesimpulan oleh penulis, antara lain:

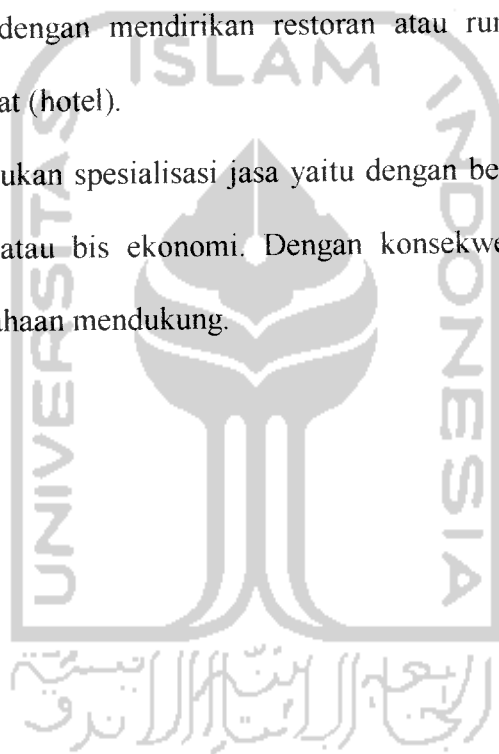
1. Dari bab sebelumnya, diketahui ada 2 variabel yaitu variable eksternal dan variabel internal. Dari tiap variabel tersebut ada yang merupakan indikator ancaman dan ada indikator peluang. Adapun indikator eksternal yang di golongan indikator peluang antara lain: pangsa pasar, tingkat persaingan, daya beli konsumen, kondisi keamanan, iklan dan promosi, dan perkembangan teknologi. Sedangkan indikator ancaman antara lain: regulasi pemerintah, kurs mata uang dan tngkat inflasi.
2. Sedangkan variabel internal yang termasuk dalam indikator peluang antara lain: loyalitas pelanggan, variasi jasa, SDM, citra perusahaan, mutu perusahaan, fasilitas dan lokasi perusahaan. Sedangkan yang merupakan indikator ancaman antara lain: memahami kemampuan bersaing, penelitian dan pengembangan, dan kebijakan promosi.
3. Dari analisis terhadap variabel-variabel eksternal maupun internal pada langkah sebelumnya maka dapat dilihat, bahwa posisi bisnis perusahaan saat ini berdasarkan analisis Matrik Daya Tarik Industri yaitu berada pada posisi medium, yang berarti terdapat pada sel selektif. Unit bisnis yang menempati sel selektif ini mempunyai peluang yang sangat potensial

untuk tumbuh dan berkembang mengikuti segmen pasar yang ada, terlebih jika didukung oleh pengoptimalan kekuatan perusahaan. Selain itu, implikasi strategis yang ada juga menyarankan agar perusahaan melakukan investasi secara selektif.

5.2 Saran-saran

1. PO. Dedy Jaya tumbuh berdasarkan segmen pasar yang selalu mengalami perubahan. Hal ini perlu di sikapi dengan baik oleh perusahaan. Hal tersebut dapat di lakukan dengan sering mengadakan suvei pasar melalui divisi litbang yang di bentuk khusus oleh perusahaan untuk mengadakan penelitian dan pengembangan yang memungkinkan untuk mencari segmen pasar lain mengingat di segmen yang ada sudah terlalu banyak pesaing. Apabila di mungkinkan perusahaan dapat saja melebarkan sayap untuk membuka jalur trayek lain yang lebih potensial. Sehingga nantinya PO. Dedy Jaya dapat lebih memperkuat daya saing dari perusahaan-perusahaan pesaing.
2. Untuk meningkatkan kekuatan pasar dan meningkatkan kemampuan pemasaran, PO. Dedy Jaya perlu mengadakan promosi-promosi mengingat promosi-promosi yang dilakukan PO. Dedy Jaya sangat terbatas. Dengan adanya promosi yang gencar maka di harapkan bisa menjaring lebih banyak konsumen yang akan menggunakan jasa dari PO. Dedy Jaya.

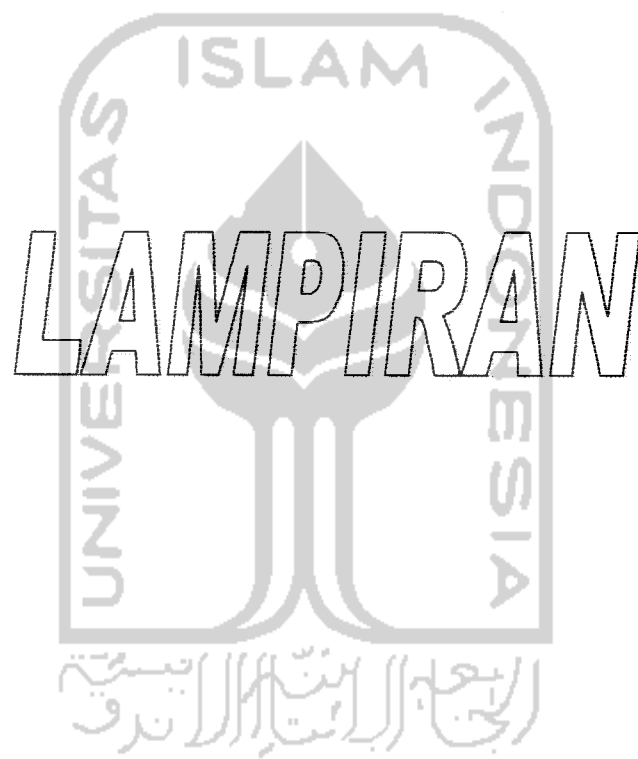
3. Untuk mempertahankan konsumen yang telah menggunakan jasa dari PO. Dedy Jaya maka perusahaan perlu meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Dengan adanya peningkatan tersebut di harapkan konsumen akan merasa puas.
4. Perusahaan perlu melakukan diversifikasi usaha dari bisnis inti menuju pengembangan bisnis yang bisa mendukung bisnis inti. Salah satu cara yaitu dengan mendirikan restoran atau rumah makan, dan tempat istirahat (hotel).
5. Melakukan spesialisasi jasa yaitu dengan berkonsentrasi pada bis AC patas atau bis ekonomi. Dengan konsekwensi sdm yang di miliki perusahaan mendukung.



DAFTAR PUSTAKA

- Budiprasetyo, Benedictus Karno, S.E.,M.M. (2000), "Manajemen Strategis", Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
- Hani Handoko, T. (1994), "Manajemen", BPFE, Yogyakarta.
- J. Supranto, Prof.Drs, Ma. (1982), "Tehnik Riset Pemasaran dan Ramalan Penjualan", Rineka Cipta, Jakarta.
- Kotler, Philip. (1997). "Manajemen pemasaran", Edisi terjemahan, Pabelan, Surakarta.
- Kotler, Philip. (1995), "Manajemen pemasaran (Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian)", Edisi terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. (1995), "StrategiPemasaran", Andi Offset, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. (1996), "Manajemen Jasa", Andi Offset, Yogyakarta.
- Supriyono, Drs.R.A,SU., Akuntan (1998), "Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis", BPFE, Yogyakarta.
- Suwarsono. (1994), "Manajemen Strategi Konsep dan Kasus", UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Yazid, M. (2001), "Pemasaran Jasa .Konsep dan Implementasi", UII press, Yogyakarta.
- Schermerhorn Jr, John R. (2000). Manajemen. Edisi terjemahan. Jogja : Andi Yogyakarta
- Suprpto. J, Prof.Drs. M.A. (2001), "Teknik Riset Pemasaran dan Riset Pemasaran dan Ramalan Penjualan", PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Swasta, Basu. DR. DH. SE. MBA. dan W. Sukotjo, Ibnu SE. (1998), "Pengantar Bisnis Modern", AA YKPN, Yogyakarta.





Lampiran 1

SURAT PENGANTAR

Kepada Yth

Bapak/Ibu/Saudara

Ditempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan penulis sebagai syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan strata-1, dengan judul “ **STRATEGI PEMASARAN PADA PO. DEDY JAYA DI KAB BREBES** “. Maka dengan ini penulis memohon bantuan kepada bapak/ibu/saudara untuk memberikan informasi maupun data melalui kuesioner yang terlampir.

Penelitian ini dilakukan tanpa maksud dan tujuan apapun, sehingga informasi yang bapak/ibu/saudara berikan hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah semata. Dengan kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan bantuan anda untuk memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.

Atas kesedian dan bantuan bapak/ibu/saudara kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Yogyakarta, 27 Mei 2005

MUHARI

DAFTAR PERTANYAAN

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut dibawah ini dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

A. Untuk mengidentifikasi nilai indikator variabel

Tabel 1.
Variabel Internal (kekuatan – kelemahan)

Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan			
	STB	TB	B	SB
Loyalitas Pelanggan				
Citra Perusahaan				
Mutu Pelayanan				
Fasilitas				
Lokasi perusahaan				
Sumber Daya Manusia				
Penelitian dan pengembangan				
Memahami kemamp Pemasaran				
Kebijakan Promosi				
Variasi Produk				

Keterangan :

STB : Sangat Tidak Baik dengan nilai (1)

TB : Tidak Baik, dengan nilai (2)

B : Baik, dengan nilai (3)

SB : Sangat Baik, dengan nilai (4)

Tabel 2.

Variabel Eksternal (peluang - ancaman)

Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan			
	STM	TM	M	SM
Daya beli konsumen				
Daya Iklan dan promosi				
Kondisi keamanan				
Kurs mata uang				
Pangsa pasar				
Persaingan				
Perkembangan teknologi				
Regulasi pemerintah				
Tingkat inflasi				

Keterangan :

STM : Sangat Tidak Menjanjikan, dengan nilai (1)

TM : Tidak Menjanjikan, dengan nilai (2)

M : Menjanjikan, dengan nilai (3)

SM : Sangat Menjanjikan, dengan nilai (4)

B. Untuk mengetahui bobot indikator variabel

Tabel 3.

Variabel Internal

Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap perusahaan

Variabel Internal	Bobot
Loyalitas pelanggan	
Penelitian dan pengembangan	
Variasi jasa / produk	
Memahami kemampuan pemasaran	
Citra perusahaan	
Kebijakan promosi	
Mutu pelayanan	
Fasilitas	
Lokasi perusahaan	
Sumber daya manusia	
Total	1,00

Catatan :

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar. Dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan juga kecil
2. Jumlah total bobot 100 % atau (1,00)

Tabel 4.

Variabel Eksternal

Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap perusahaan

Variabel Eksternal	Bobot
Pangsa pasar	
Persaingan	
Daya beli konsumen	
Kondisi keamanan	
Perkembangan teknologi	
Iklan dan promosi	
Regulasi pemerintah	
Kurs mata uang	
Tingkat inflasi	
TOTAL	
	1,00

Catatan :

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar. Dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan juga kecil
2. Jumlah total bobot 100 % atau (1,00)

Lampiran 2

Rekapitulasi Perhitungan Untuk Mencari Nilai Tertimbang Variabel

Internal dari PO. Dedy Jaya di Kab. Brebes:

A. Nilai Rata-rata Variabel Internal

Variabel Eksternal	Responden					Nilai
	I	II	III	IV	V	Rata-rata
Loyalitas Pelanggan	4	3	3	3	3	3.2
Mutu Pelayanan	3	3	3	3	3	3
Fasilitas	2	3	4	3	3	3
Lokasi Perusahaan	2	3	3	3	4	3
SDM	3	2	3	4	3	3
Penelitian dan Pengembangan	3	3	2	3	2	2.6
Memahami Kemamp. Pemasaran	3	3	3	3	3	3
Promosi	3	2	2	4	3	2.8
Citra Perusahaan	3	3	4	3	4	3.4
Variasi Produk	2	2	3	2	3	2.4

Keterangan :

STB : Sangat Tidak Baik dengan nilai (1)

TB : Tidak Baik, dengan nilai (2)

B : Baik, dengan nilai (3)

SB : Sangat Baik, dengan nilai (4)

B. Bobot Rata-rata Variabel Internal

Variabel Eksternal	Responden					Bobot
	I	II	II	IV	V	Rata-rata
Loyalitas Pelanggan	0.11	0.12	0.1	0.12	0.1	0.11
Mutu Pelayanan	0.12	0.12	0.12	0.14	0.12	0.12
Fasilitas	0.16	0.16	0.16	0.14	0.15	0.15
Lokasi Perusahaan	0.12	0.08	0.08	0.1	0.1	0.1
SDM	0.14	0.16	0.16	0.12	0.15	0.15
Penelitian dan Pengembangan	0.03	0.03	0.03	0.02	0.04	0.03
Memahami Kemamp. Pemasaran	0.14	0.14	0.12	0.14	0.12	0.13
Promosi	0.02	0.01	0.03	0.03	0.03	0.02
Citra Perusahaan	0.12	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14
Variasi Produk	0.04	0.04	0.06	0.05	0.05	0.05
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Catatan :

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar. Dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan juga kecil
2. Jumlah total bobot 100 % atau (1,00)

C. Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot Rata-rata	Nilai Rata-rata	Nilai Tertimbang
Kekuatan :			
Loyalitas pelanggan	0.11	3.2	0.35
Variasi jasa / produk	0.05	2.4	0.12
Citra perusahaan	0.14	3.4	0.47
Mutu pelayanan	0.12	3	0.36
Fasilitas	0.15	3	0.45
Lokasi perusahaan	0.1	3	0.3
Sumber daya manusia	0.15	2.8	0.42
Kelemahan :			
Penelitian dan pengembangan	0.03	2.6	0.07
Memahami kemampuan pemasaran	0.13	3	0.4
Kebijakan promosi	0.02	2.4	0.04
	1		2.97

Lampiran 3

Rekapitulasi Perhitungan Untuk Mencari Nilai Tertimbang Variabel Eksternal dari PO Dedy Jaya

A. Nilai Rata-rata Variabel eksternal

Variabel Eksternal	Responden					Nilai Rata-rata
	I	II	III	IV	V	
Daya Beli Konsumen	4	3	2	3	3	3
Iklan dan Promosi	3	2	2	2	2	2.2
Kondisi Keamanan	3	3	2	3	4	3
Kurs Mata Uang Asing	3	3	2	4	2	2.8
Pangsa Pasar	3	4	3	3	3	3.2
Persaingan	4	3	3	3	4	3.4
Perkembangan Teknologi	2	2	4	2	2	2.4
Regulasi Pemerintah	2	4	2	2	3	2.6
Tingkat Inflasi	4	3	2	3	3	3

Keterangan :

STB : Sangat Tidak Baik dengan nilai (1)

TB : Tidak Baik, dengan nilai (2)

B : Baik, dengan nilai (3)

SB : Sangat Baik, dengan nilai (4)

B. Bobot Rata-rata Variabel eksternal

Variabel Eksternal	Responden					Bobot
	I	II	III	IV	V	Rata-rata
Daya Beli Konsumen	0.13	0.1	0.1	0.13	0.1	0.11
Iklan dan Promosi	0.067	0.067	0.067	0.07	0.07	0.07
Kondisi Keamanan	0.23	0.3	0.25	0.3	0.3	0.28
Kurs Mata Uang Asing	0.07	0.07	0.07	0.09	0.08	0.08
Pangsa Pasar	0.13	0.13	0.16	0.1	0.133	0.13
Persaingan	0.13	0.13	0.13	0.11	0.133	0.13
Perkembangan Teknologi	0.11	0.067	0.08	0.05	0.067	0.07
Regulasi Pemerintah	0.067	0.067	0.06	0.12	0.07	0.08
Tingkat Inflasi	0.067	0.067	0.07	0.02	0.03	0.05
Total	1	1	1	1	1	1

Catatan :

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar. Dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan juga kecil
2. Jumlah total bobot 100 % atau (1,00)

C. Nilai Tertimbang

Indikator Variabel Eksternal	Bobot Rata-rata	Nilai Rata-rata	Nilai Tertimbang
Peluang :			
Daya Beli Konsumen	0.11	3	0.33
Iklan dan Promosi	0.07	2.2	0.15
Persaingan	0.13	3.4	0.44
Pangsa Pasar	0.13	3.2	0.41
Perkembangan Teknologi	0.07	2.4	0.17
Ancaman :			
Kurs Mata Uang Asing	0.08	2.8	0.22
Kondisi Keamanan	0.28	3	0.84
Regulasi Pemerintah	0.08	2.6	0.2
Tingkat Inflasi	0.05	3	0.15
Total	1		2.91



PERUSAHAAN OTOBUS DEDY JAYA

Office : Jl. Raya Cimohong Bulakamba Brebes Phone (0283) 877668 Fax. (0283) 877866

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, Manager PO. DEDY JAYA yang berkedudukan di Jl. Raya Cimohong Bulakamba Brebes, menerangkan bahwa yang namanya tercantum di bawah ini ,

Nama : Muhari
No. Mahasiswa : 01311338
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Indonesia
Alamat : Jalan Kaliurang Km 13,5

Dengan ini kami menyatakan bahwa Saudara yang namanya tercantum di atas telah benar-benar melakukan penelitian di PO. DEDY JAYA guna menyusun Skripsi / Tugas Akhir yang berjudul “ STRATEGI PEMASARAN PADA PO. DEDY JAYA di BREBES ‘.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya. Apabila kemudian hari terjadi permasalahan menyangkut penelitian tersebut kami bersedia membantu sesuai yang diperlukan.

Brebes, 16 Juni 2005

Manager PO. DEDY JAYA,
PERUSAHAAN OTOBUS



[Handwritten signature]

H.M. KUSNADI SETYAWAN