

658.8
PUR
a e-1

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN SURETY BOND
PADA PT JASARAHARJA PUTERA CABANG
SEMARANG**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Adi Purnomo, SE

N I M : C4A096003

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN SURETY BOND
PADA PT JASARAHARJA PUTERA CABANG
SEMARANG**

yang dipersiapkan dan disusun

Oleh :

Adi Purnomo, SE

NIM : C4A096003

telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal...3-4-2000
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama/Ketua

Pembimbing/Anggota

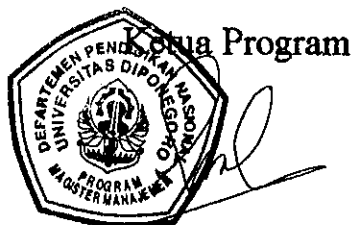


Prof. Dr. Soewito

Drs. Raharjo, MSi, Akt

Semarang, 3-4-2000

**UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**



Prof. Dr. Sujudi Mangunwihardjo

Kata Pengantar

Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penyusunan tesis berjudul “ Analisis strategi pemasaran surety bond pada PT Jasaraharja Putera cabang Semarang “ sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, dapat kami selesaikan dengan baik.

Terselesaikannya tesis ini tentu saja tidak lepas dari bimbingan, petunjuk dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Soewito selaku dosen pembimbing I yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing dari awal hingga terselesaikannya tesis ini sesuai waktu yang telah direncanakan.
2. Drs. Raharjo, MSi, Akt selaku dosen pembimbing II yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing dari awal hingga terselesaikannya tesis ini sesuai waktu yang telah direncanakan.
3. Prof. Dr. Sujudi Mangunwihardjo selaku direktur program magister manajemen universitas Diponegoro Semarang.
4. Dosen-dosen program magister manajemen universitas Diponegoro Semarang.
5. Manajemen dan karyawan PT Jasaraharja Putera cabang Semarang.
6. Ayah (Alm.), Ibu serta saudara-saudara kami yang telah memberikan dorongan moril maupun materil untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.

7. Rekan-rekan dan semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan tesis ini.

Akhir kata semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Semarang, Maret 2000

Penyusun

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adi Purnomo', with a horizontal line underneath the name.

Adi Purnomo, SE

Motto :

**Yang menciptakan kematian dan kehidupan supaya Dia menguji kamu siapakah yang lebih baik diantara kamu amalnya ? Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.
(Al Mulk,2)**

Allah adalah cahaya bagi langit dan bumi. Perumpamaan cahaya-Nya adalah seperti lubang yang didalamnya ada pelita. Pelita itu dalam kaca. Dan kaca itu laksana bintang yang berkilauan yang dinyalakan dengan minyak pohon yang diberkati, yaitu minyak Zaitun yang bukan di timur dan tidak (juga) di barat. Minyaknya hampir menerangi sekalipun tidak disentuh api. Cahaya diatas cahaya. Allah memberi petunjuk kepada cahaya-Nya kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Allah membuat perumpamaan-perumpamaan bagi manusia dan Allah maha Mengetahui segala sesuatu.

(An Nuur,35)

Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.

(Al-Mujadilah,11)

Sesungguhnya Allah ditaati dan disembah dengan ilmu, Begitu juga kebaikan dunia dan akhirat bersama ilmu, Sebagaimana kejahatan dunia dan akhirat karena kebodohan.

(Hadits)

Daftar Isi

Halaman Persetujuan.....	i
Kata Pengantar.....	ii-iii
Halaman Motto.....	iv
Daftar Isi.....	v-vi
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar.....	viii
Daftar Lampiran.....	ix
Abstract.....	x
Abstrak	xi

Bab I. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan.....	7
1.3.1 Tujuan.....	7
1.3.2 Kegunaan.....	8

Bab II. Kajian Teori

2.1 Telaah Pustaka.....	9
2.1.0 Konsep manajemen strategi.....	9
2.1.1 Misi dan Tujuan Perusahaan.....	9
2.1.2 Strategi Perusahaan.....	11
2.1.2.1 Distinctive Competence.....	13
2.1.2.2 Competitive Advantage.....	14
2.1.3 Analisis dan diagnosis.....	15
2.1.4 Lingkungan Perusahaan.....	16
2.1.5 Environment Threat and Opportunity Profile.....	18
2.1.6 Posisi strategi berdasarkan analisis ETOP.....	20
2.1.7 Strategic Advantage Profile.....	21
2.1.8 Posisi strategi berdasarkan analisis SAP.....	25
2.1.9 Analisis SWOT.....	27
2.1.10 Posisi strategi berdasarkan Analisis SWOT.....	30
2.1.11 Pengertian Surety bond.....	32
2.2 Tinjauan Penelitian terdahulu.....	44
2.3 Kerangka Pemikiran Analitis.....	47

Bab III. Metode Penelitian	
3.1 Sumber data.....	50
3.2 Metode pengumpulan data.....	52
3.3 Metode Analisis Data.....	55
3.3.1 Analisis posisi bisnis (analisis SWOT).....	56
3.3.1.1 Teknik analisis SAP.....	56
3.3.1.2 Teknik analisis ETOP.....	58
3.3.2 Alternatif strategi.....	61
3.3.2.1 Strategi Investasi.....	62
3.3.2.2 Strategi Divestasi.....	64
Bab. IV Gambaran Umum Perusahaan	
4.1 Sejarah singkat perusahaan.....	65
4.2 Pertanggungjawaban cabang terhadap pusat.....	66
4.3 Kegiatan usaha.....	67
4.4 Pertumbuhan pendapatan operasional.....	68
4.5 Struktur organisasi.....	69
Bab.V Hasil dan pembahasan	
5.1 Analisis SWOT.....	74
5.1.1 Analisis peluang dan ancaman.....	75
5.1.2 Analisis kekuatan dan kelemahan.....	81
5.1.3 Matrik SWOT.....	85
Bab.VI Perumusan strategi	
6.1 Prediksi posisi masa depan.....	88
6.1.1 Prediksi perekonomian	88
6.1.2 Prediksi perubahan eksternal.....	89
6.2 Evaluasi strategi.....	90
6.3 Perumusan strategi ke depan.....	91
6.3.1 Strategi investasi PT Jasaraharja Putera.....	92
Bab.VII Penutup	
7.1 Kesimpulan.....	96
7.2 Saran-saran.....	98
Daftar Pustaka	
Lampiran	

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Target dan realisasi penerimaan service charge surety bond cabang Semarang tahun 1994 - 1998.....	4
Tabel 2.1 Perbedaan surety bond dan bank garansi.....	34
Tabel 3.1 S.A.P (Strategic Advantage Profile).....	54
Tabel 3.2 Environment Opportunity Element.....	56
Tabel 3.3 Environment Threat Element.....	56
Tabel 5.1 Perhitungan jumlah nilai tertimbang elemen peluang.....	73
Tabel 5.2 Perhitungan jumlah nilai tertimbang elemen ancaman.....	75
Tabel 5.3 Perhitungan jumlah nilai tertimbang elemen internal.....	79

Daftar Gambar

Gambar 2.1	Matrik Posisi SWOT.....	29
Gambar 2.2	Hubungan Kerja Tiga Pihak dalam Surety bond.....	32
Gambar 2.3	Hubungan kerja antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam Custom bond.....	42
Gambar 2.4	Kerangka pemikiran teoritis.....	47
Gambar 3.1	Kerangka kerja metode penelitian.....	48
Gambar 3.2	Matrik ETOP.....	57
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT Jasaraharja Putera cabang Semarang.....	67
Gambar 5.3	Matrik ETOP.....	77
Gambar 5.4	Matrik posisi SWOT.....	82

Daftar Lampiran

Lampiran.1	Daftar kuesioner kepada konsumen surety bond PT Jasa raharja Putera (penentuan skor faktor internal).....	102
Lampiran.2	Daftar kuesioner kepada responden manajemen PT Jasa raharja Putera (penentuan bobot faktor internal).....	104
Lampiran.3	Daftar kuesioner kepada responden manajemen PT Jasa raharja Putera (penentuan skor faktor eksternal).....	106
Lampiran.4	Daftar kuesioner kepada responden manajemen PT Jasa raharja Putera (penentuan bobot faktor eksternal).....	108
Lampiran.5	Perhitungan skor faktor-faktor eksternal (peluang) PT Jasa raharja Putera cabang Semarang.....	110
Lampiran.6	Perhitungan skor faktor-faktor eksternal (ancaman) PT Jasa raharja Putera cabang Semarang.....	111
Lampiran.7	Perhitungan skor faktor-faktor internal PT Jasaraharja Putera cabang Semarang.....	112

ABSTRACT

The study aims to explore the marketing strategy of surety bond at PT Jasaraharja Putera Semarang. Surety bond business began since the issuance of treasury minister's decree RI No. 271/KMK.011/1980 in Indonesia. Besides some banks that have right to issue bank guarantee, that decree made PT (Persero) Jasa Raharja insurance as the only non-monetary organisation which has authority to issue surety bond.

Since the issuance of President's decree No.16 on 1994, which legalises all insurance companies to issue surety bond and legalises banks to issue bank guarantee, the competition on surety bond business began in Indonesia. One of the insurance companies that can issue surety bond is PT Jasaraharja Putera, a subsidiary company of PT (Persero) Jasa Raharja founded in 1994. The competition is tough due to the abundant of insurance companies in Indonesia.

Because of that, realisation of acquiring service charge surety bond from 1994 to 1993 at PT Jasaraharja Putera is not as expected. On the other hand, the management of PT Jasaraharja Putera hopes that realisation of acquiring service charge surety bond could increase every year. To achieve such goal, it means that marketing strategy implemented need to reviewed.

This study has an objective, that is to help PT Jasaraharja Putera Semarang to increase its acquiring. By identifying companies strengths, weaknsscs, opportunitics and thrcats, SWOT analysis is carried out. This analysis is to identified and to formulate alternative marketing strategies.

The result shows that the condition of PT Jasaraharja Putera Semarang surety bond business is on favourable and ideal position. So alternative marketing strategy which can be developed is Investment strategy emphasised on overall market development and maintenance of market share.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis tentang strategi pemasaran *surety bond* pada PT Jasaraharja Putera cabang Semarang. Bisnis *surety bond* di Indonesia dimulai dengan ditetapkannya surat keputusan menteri keuangan RI No.271/KMK.011/1980 yang menunjuk PT asuransi kerugian Jasa Raharja sebagai satu-satunya lembaga keuangan bukan bank yang berwenang mengeluarkan *surety bond* disamping sejumlah bank yang dibenarkan mengeluarkan bank garansi.

Persaingan pada bisnis *surety bond* dimulai dengan ditetapkannya keppres (keputusan presiden) No.16 tahun 1994 dimana semua perusahaan asuransi di Indonesia dapat menerbitkan *surety bond* dan semua bank dapat menerbitkan bank garansi. Dengan banyaknya perusahaan asuransi di Indonesia yang menerbitkan *surety bond* maka persaingan jadi semakin ketat. PT Jasaraharja Putera adalah anak perusahaan PT Jasa Raharja yang berdiri sejak tahun 1994 merupakan salah satu perusahaan asuransi yang menerbitkan *surety bond* di Indonesia.

Realisasi penerimaan *service charge surety bond* sejak tahun 1994 hingga tahun 1998 ini belum seperti yang diharapkan manajemen, karena masih mengalami fluktuasi padahal manajemen mengharapkan realisasi penerimaan *service charge surety bond* dapat meningkat sesuai dengan target yang telah ditetapkan setiap tahun dan bahkan mengharapkan dapat melebihi dari target. Hal ini berarti strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan perlu ditinjau kembali dalam hal meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah atau pelanggan.

Penelitian ini bertujuan membantu PT Jasaraharja Putera cabang Semarang untuk dapat meningkatkan penerimaan *service charge surety bond* sesuai dengan apa yang diharapkan manajemen. Dengan mengidentifikasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*) perusahaan, kemudian dilakukan analisis SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat*) sehingga dapat diketahui posisi bisnis *surety bond* dan dapat dirumuskan alternatif strategi pemasaran yang tepat.

Hasil penelitian berdasarkan analisis SWOT posisi bisnis *surety bond* PT Jasaraharja Putera cabang Semarang berada dalam keadaan *favourable* dan *Ideal* sehingga alternatif strategi pemasaran yang dapat dikembangkan adalah strategi Investasi atau strategi pertumbuhan dengan penekanan pada strategi pengembangan pasar keseluruhan, dan strategi dengan mempertahankan pangsa pasar.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Dalam proses pembangunan khususnya pembangunan dibidang phisik misalnya pembangunan gedung-gedung, jalan, jembatan, dan lain-lain banyak tergantung pada berbagai faktor dan melibatkan berbagai pihak misalnya pimpinan proyek atau pimpro, pemborong atau kontraktor, konsultan dan supplier. Pemborong atau kontraktor apabila ingin mengikuti pelelangan-pelelangan maupun dalam pelaksanaan proyek pembangunan mereka oleh pemilik proyek atau pimpro dipersyaratkan untuk menyertakan bank garansi atau surat jaminan.

Melihat pentingnya surat jaminan sebagai salah satu unsur yang diperlukan didalam pelaksanaan pembangunan proyek - proyek adalah satu hal yang sangat menggembirakan dan membantu bahwa sekarang telah tersedia suatu fasilitas jaminan dalam bentuk *surety bond* sebagai alternatif lain dari bank garansi.

Surety bond adalah suatu perjanjian tertulis antara *surety company* (Lembaga penjamin dalam hal ini PT Jasaraharja Putera) dan *principal* (kontraktor, konsultan dan supplier) untuk menjamin kepentingan *obligee* (Pemilik proyek atau pihak yang memberikan pekerjaan dapat instansi

pemerintah ataupun pihak swasta) bahwa *principal* akan memenuhi kewajibannya sesuai dengan perjanjian pokok antara *principal* dan *obligee*.

Jaminan dalam bentuk *surety bond* ini bertujuan untuk meringankan bagi para pemborong atau kontraktor, karena untuk memperolehnya tidak dipersyaratkan adanya setoran uang jaminan, sehingga modal kerja yang dimiliki pemborong atau kontraktor tidak akan terganggu dan sepenuhnya dapat dipergunakan untuk pelaksanaan proyek.

Fungsi *surety bond* adalah sebagai jaminan dalam rangka pelaksanaan proyek-proyek pembangunan yang dibiayai oleh APBN/APBD maupun proyek-proyek Non APBN/APBD lainnya khususnya untuk proyek-proyek kepunyaan Badan-badan Usaha Milik Negara dan proyek-proyek milik Pemerintah yang dikelola pihak swasta maupun proyek-proyek milik swasta yang meliputi bidang pekerjaan konstruksi, pengadaan barang atau jasa lainnya

Surety bond sebenarnya telah lama dikenal dinegara-negara maju, namun di Indonesia baru diterapkan pada tahun 1980 yaitu berdasarkan Keppres 14A tahun 1980 (tentang pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara) dan surat keputusan menteri keuangan RI nomor 271/KMK/011/1980 (tentang penunjukan bank dan lembaga keuangan non bank yang dapat menerbitkan surat jaminan) dimana telah ditunjuk sebanyak 53 bank yang dapat menerbitkan bank garansi dan PT (Persero) asuransi

kerugian Jasa raharja sebagai satu-satunya lembaga keuangan non bank yang dapat menerbitkan surat jaminan dalam bentuk *surety bond*.

Selanjutnya terbit Keppres (keputusan presiden) No.16 tahun 1994 dimana semua perusahaan asuransi di Indonesia dapat menerbitkan surat jaminan *surety bond* dan semua bank dapat menerbitkan bank garansi maka pemasaran *surety bond* oleh PT Jasa Raharja (Persero) diserahkan pada PT Jasaraharja Putera, karena PT Jasa Raharja khusus mengelola asuransi kecelakaan wajib sesuai dengan UU No.33 tahun 1964 dan UU No.34 tahun 1964, dengan demikian maka terjadi persaingan yang ketat antara perusahaan - perusahaan asuransi untuk memasarkan *surety bond*, Kebijakan pemerintah dengan menerbitkan Keppres No.16 tahun 1994 ini tentu merupakan tantangan bagi PT Jasaraharja Putera cabang Semarang untuk dapat mempertahankan posisinya sebagai pelopor *surety bond* di Indonesia dan memncmpatkan posisinya scbagai *market leader*.

Surety bond (Jasaraharja Putera) terdiri dari : Jaminan Penawaran atau *Tender bond* yaitu Jaminan yang dipersyaratkan di dalam rangka pelclangan atau tender, Jaminan Pelaksanaan atau *Performance bond* yaitu Jaminan yang disyaratkan kepada *Principal* yang telah dinyatakan scbagai pemcnang dalam suatu tender proyek, Jaminan Uang Muka atau *Advance payment bond* yaitu

Jaminan yang dipersyaratkan apabila Pihak Pimpro (Pimpinan proyek) atau *Obligee* memberikan uang muka kepada *Principal*, dan Jaminan Pemeliharaan atau *Maintenance bond* yaitu Jaminan yang dipersyaratkan pada saat *Principal* menyelesaikan kontrak pekerjaan dan digunakan pada masa pemeliharaan. Sedangkan Jaminan Pembebasan bea masuk atau *Custom bond* adalah Pembebasan bea masuk atas barang impor kepada produsen Eksportir yang akan digunakan untuk menghasilkan barang untuk diekspor. Selanjutnya untuk dapat memperoleh *surety bond* hanya dikenakan biaya pelayanan atau disebut *service charge*. Adapun penerimaan *service charge surety bond* PT Jasaraharja cabang Semarang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1
Target dan realisasi penerimaan *service charge surety bond* cabang Semarang tahun 1994 - 1998

TAHUN	TARGET	REALISASI	PERSENTASE
1994	540.505.000,-	870.733.850,-	161,10 %
1995	819.000.000,-	1.050.432.500,-	128,26 %
1996	1.100.000.000,-	1.051.794.500,-	95,62 %
1997	1.300.000.000,-	1.149.917.500,-	88,46 %
1998	1.300.000.000,-	1.915.272.700,-	147,33 %

Sumber : PT Jasaraharja Putera cabang Semarang

Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa walaupun realisasi penerimaan *service charge surety bond* dari tahun 1994 sampai tahun 1997 mengalami kenaikan tapi persentase pencapaian target mengalami penurunan dari tahun 1994 sampai tahun 1997 dan baru pada tahun 1998 persentase pencapaian target mengalami kenaikan yang cukup tinggi sebesar 147 % dari target yang harus dicapai, padahal manajemen mengharapkan persentase penerimaan yang meningkat tiap tahun sesuai dengan target yang ditentukan pada setiap tahun dan bahkan mengharapkan melebihi dari target yang ditentukan seperti realisasi pada tahun 1998. Fluktuasi dalam penerimaan *service charge surety bond* ini merupakan masalah yang perlu dicermati dengan hati - hati oleh manajemen perusahaan agar pada tahun yang akan datang tidak terjadi penurunan lagi.

Masalah-masalah dan perkembangan-perkembangan ini menyebabkan manajemen PT Jasaraharja Putera cabang Semarang perlu meninjau kembali strategi pemasarannya. Oleh karena itu diperlukan strategi pemasaran yang cocok dan tepat yang dapat diterapkan pada manajemen perusahaan.

Salah satu cara untuk mengatasi masalah-masalah tersebut adalah dengan menganalisis strategi pemasaran yaitu dengan lebih mengenal dan memahami kekuatan dan kelemahan atau lingkungan intern perusahaan dan peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan ekstern perusahaan dan

meningkatkan peran manajemen pemasaran pada PT Jasaraharja Putera cabang Semarang. Teori Pemasaran modern mengatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung dari daya adaptasi perusahaan terhadap lingkungan yang selalu berubah-ubah. (Kotler, 1991).

Dalam usaha menganalisis strategi pemasaran pada PT Jasaraharja Putera cabang Semarang digunakan analisis SWOT (*Strong, Weakness, Opportunity and Threat*). Diharapkan dengan menggunakan analisis SWOT manajemen PT Jasaraharja Putera cabang Semarang dapat mengambil kebijaksanaan untuk mengatasi masalah - masalah yang sedang dihadapi atau minimal dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ekstern perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diketahui bahwa adanya perubahan lingkungan bisnis *surety bond* yang mempengaruhi PT Jasaraharja Putera cabang Semarang baik lingkungan eksternal maupun internalnya maka rumusan masalah penelitian adalah adanya kegagalan PT Jasaraharja Putera cabang Semarang dalam pelaksanaan pemasaran *surety bond* yang disebabkan kurang teridentifikasinya faktor-faktor lingkungan perusahaan baik lingkungan

eksternal maupun internal yang berakibat penerimaan *service charge surety bond* PT Jasaraharja Putera cabang Semarang berfluktuasi atau belum optimal.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan

Dengan adanya perkembangan lingkungan yang demikian cepat dalam bisnis *surety bond* maka penyesuaian strategi secara terus menerus merupakan suatu keharusan bagi PT Jasaraharja Putera cabang Semarang dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan, agar tidak tersingkir keluar dari arena persaingan.

Penyusunan strategi harus juga dilihat sebagai upaya untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal perusahaan, serta peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal perusahaan, sehingga dengan demikian perusahaan dapat mengukur letak posisi bisnisnya.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk :

1. Mengetahui faktor - faktor lingkungan eksternal PT Jasaraharja Putera cabang Semarang yang merupakan peluang dan ancaman.
2. Mengetahui faktor - faktor lingkungan internal PT Jasaraharja Putera cabang Semarang yang merupakan kekuatan dan kelemahan.

3. Mengetahui letak posisi bisnis berdasarkan lingkungan internal dan lingkungan eksternal PT Jasaraharja Putera cabang Semarang.
4. Menentukan strategi pemasaran yang tepat berdasarkan posisi bisnis *surety bond* PT Jasaraharja Putera cabang Semarang.

1.3.2 Kegunaan.

Konsep strategi dalam bidang pemasaran khususnya bagi perusahaan, merupakan evaluasi dan antisipasi kebijaksanaan strategik terhadap perkembangan lingkungan industri dan lingkungan bisnisnya. Untuk selanjutnya dalam menghadapi dan memanfaatkan perkembangan lingkungan, perusahaan tidak hanya dapat mengantisipasi masa depan namun juga sedapat mungkin bisa mempengaruhi masa depan itu sendiri. Oleh karena itu penerapan strategi pemasaran yang tepat akan sangat berguna bagi perusahaan dalam mempertahankan eksistensi bisnis, pangsa pasar dan keuntungan perusahaan.

BAB II KAJIAN TEORI

2.1 Telaah Pustaka.

2.1.0 Konsep Manajemen strategi.

Manajemen strategi adalah proses pengambilan keputusan (decision making) yang akan menentukan apakah suatu perusahaan itu unggul, dapat hidup, atau mengalami kematiannya. Tugas dari manajer strategis adalah menggunakan sebaik-baiknya nara-sumber perusahaan dalam lingkungan yang selalu berubah-ubah. Menurut Glueck (1990) manajemen strategis merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan kesimpulan strategis. Unsur-unsur dalam proses manajemen strategi terdiri dari misi dan tujuan perusahaan dan para perencana strategi yang terlibat dalam proses untuk membentuk tujuan.

2.1.1 Misi dan tujuan Perusahaan.

Agar tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya (yang sering dianggap sebagai tujuan akhir) sebagian besar organisasi harus mengabsahkan dirinya. Biasanya hal ini dilakukan dengan melakukan beberapa tugas atau misi

yang dihargai oleh masyarakat. Misalnya misi atau tugas dari bisnis surety bond adalah membantu pengusaha lemah untuk menjadi pengusaha yang kuat.

Glueck (1996) menyebutkan bahwa misi adalah alasan dasar keberadaan suatu perusahaan atau organisasi. Misi merupakan falsafah dasar perusahaan tersebut. Misi merupakan mata rantai antara melaksanakan fungsi sosial dan tujuan yang lebih khas dari organisasi. Misi adalah pernyataan kedudukan ideologis tentang citra dan ciri khas perusahaan dan apa yang diperjuangkan perusahaan serta yang dicoba dicapainya.

Sedangkan tujuan adalah hasil terakhir yang dicari atau yang dikejar perusahaan melalui eksistensi dan operasinya. Berbagai macam tujuan yang berbeda-beda dikejar oleh organisasi perusahaan seperti tujuan bisnis surety bond PT Jasaraharja Putera adalah sebagai pelopor dalam bisnis surety bond di Indonesia. Tujuan yang lain misalnya : kesinambungan keuntungan, efisiensi (misalnya, biaya terendah), kepuasan dan pembinaan karyawan, mutu produk atau layanan bagi konsumen dan pelanggan, menjadi anggota perusahaan yang baik dan pertanggungjawaban sosial, pemimpin dipasar (misalnya menjadi pelopor dipasar dengan penemuan baru) dan lain-lain

Tujuan yang dikejar diberi waktu menurut pertimbangan para perencana strategis misalnya tujuan jangka pendek perusahaan adalah efisiensi dan pemuasan dan pembinaan karyawan, tujuan jangka menengah adalah mudah

menyesuaikan diri (adaptability) atau pengendalian aktiva dan tujuan jangka panjang adalah kesinambungan keuntungan, layanan pada masyarakat dan menjadi anggota pengusaha yang baik dan lain-lain.

Banyak cara untuk mengukur dan mendefinisikan keberhasilan setiap tujuan. Misalnya, beberapa tujuan dapat diukur dengan menggunakan kriteria efisiensi yang lainnya dapat diukur dalam pengertian efektifitasnya. Efisiensi adalah perbandingan antara masukan dan hasilnya. Efektivitas berkenaan dengan tingkatan tercapainya tujuan dihubungkan dengan yang diidamkan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan memerlukan suatu sarana yang disebut sebagai strategi.

2.1.2 Strategi perusahaan

Para ahli mempunyai pandangan yang berbeda-beda mengenai definisi strategi perusahaan namun pada prinsipnya adalah sama. Definisi tersebut antara lain :

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.(Chandler,1962). Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. (Learned,Christensen,Andrews, dan Guth, 1965). Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif

terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. (Argyris 1985, Mintzberg 1979, Steiner dan Miner 1971). Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. (Porter, 1985). Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. (Hamel dan Prahalad, 1995).

Dari definisi diatas dapat penulis simpulkan bahwa strategi perusahaan merupakan tindakan yang bersifat jangka panjang, terus menerus dan senantiasa meningkat (*incremental*) yang dilakukan perusahaan untuk :

1. Dapat memahami tentang apa yang diharapkan pelanggan dimasa depan.
2. Dapat mengantisipasi dan memberikan ketahanan terhadap persaingan dan perubahan lingkungan.
3. Dapat mencapai keunggulan bersaing.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi perusahaan dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi perusahaan yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

2.1.2.1 Distinctive Competence (Kemampuan Spesifik).

Distinctive competence adalah perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing. *Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena perusahaan tersebut memiliki beberapa kriteria (Day dan Wensley 1988) :

a. Keahlian tenaga kerja.

Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing serta dapat membuat program pemasaran dan dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

b. Kemampuan sumberdaya.

Kemampuan perusahaan dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi cukup luas, dan penciptaan *brand image* yang positif serta sistem reservasi yang terkomputerisasi. Semua itu merupakan keunggulan-keunggulan yang dapat

diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

2.1.2.2 Competitive Advantage (Keunggulan bersaing)

Menurut *Porter* (1992), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu :

a. Kepemimpinan biaya (Cost leadership)

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dibanding pesaing dengan berusaha keras untuk mencapai penurunan biaya serendah mungkin, baik dalam biaya produksi, promosi dan lain-lain sehingga meskipun ada kekuatan persaingan yang besar namun akan membuat perusahaan menghasilkan laba di atas rata-rata dan memenangkan bagian pasar yang besar.

b. Diferensiasi (Differentiation).

Perusahaan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya atau menciptakan ciri produk yang khas atau menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul. Dengan demikian perusahaan dapat tampil sebagai perusahaan yang menonjol dalam industri, dapat memberikan ketahanan terhadap persaingan

dan terhadap perubahan karena adanya loyalitas dari pelanggan dan menyebabkan kurang peka terhadap harga.

c. Fokus (focus).

Perusahaan memusatkan usahanya untuk melayani sebagian kecil kelompok pembeli atau segmen pasar dari pada melayani pasar secara keseluruhan. Didalam strategi ini semua kebijakan fungsional dikembangkan untuk melayani target pasar khusus (target market) tertentu secara lebih baik. Dengan demikian perusahaan akan mencapai diferensiasi, karena mampu memenuhi kebutuhan target pasar khusus (tertentu) secara lebih efektif dan lebih efisien atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini dibanding pesaing.

Setiap perusahaan harus menentukan sendiri strategi yang paling tepat untuk diterapkan, karena tidak ada strategi yang dapat diterapkan untuk semua perusahaan. Oleh karena itu perusahaan sebelumnya harus menganalisis dan mendiagnosis lingkungan intern dan ekstern kemudian perusahaan dapat menentukan strategi yang sesuai atau efektif.

2.1.3 Analisis dan Diagnosis.

Analisis lingkungan perusahaan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk mengenal faktor-faktor, kondisi, dan sifat-sifat

lingkungan perusahaan. Analisis juga merupakan penelusuran suatu peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan sampai ke sumbernya. Analisis meliputi pemecahan suatu kesatuan menjadi bagian-bagian untuk menemukan sifat, fungsi dan hubungannya.

Diagnosis lingkungan perusahaan adalah merupakan keputusan yang diambil manajemen berdasarkan penilaian pentingnya data dari analisis lingkungan perusahaan.

2.1.4 Lingkungan perusahaan.

Dalam menyusun strategi perusahaan yang baik, maka perencana strategi harus mengidentifikasi atau menganalisis dan mendiagnosis lingkungan perusahaan guna mengantisipasi peluang-peluang bisnis dan resiko-resiko yang ada dalam lingkungan perusahaan. Menurut Christensen(1965) definisi lingkungan perusahaan adalah : Lingkungan adalah pola semua kondisi-kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap operasi keputusan strategi. Glueck (1994) mengemukakan mengenai lingkungan perusahaan dengan lebih membagi pengaruh lingkungan eksternal kedalam peluang dan ancaman terhadap eksistensi perusahaan, yaitu : lingkungan meliputi faktor-faktor luar perusahaan yang dapat menuntun kearah

kesempatan atau ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan. Sedang Kotler (1992) telah mengemukakan pendapatnya mengenai lingkungan pemasaran yaitu : Lingkungan pemasaran suatu perusahaan terdiri dari para pelaku dan kekuatan-kekuatan yang berasal dari luar fungsi manajemen pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan mempertahankan transaksi yang sukses dengan para pelanggan sasaraannya.

Dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa Lingkungan adalah pola semua kondisi atau faktor-faktor eksternal, yang menuntun kearah kesempatan atau ancaman-ancaman kehidupan dan pengembangan perusahaan khususnya dibidang pemasaran (dalam pemasaran produknya serta pencapaian target penjualan). Perusahaan akan selalu dipengaruhi dengan peran faktor-faktor diluar perusahaan yang dapat mendukung maupun merupakan kendala bagi manajemen bila tidak segera diantisipasi. Menurut Supriyono (1993) lingkungan perusahaan sangat penting untuk dianalisis dan didiagnosis sebab :

1. Lingkungan berubah sangat cepat atau dinamis sehingga para manager perlu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut.
2. Para manager perlu menyelidiki lingkungan untuk :

- a. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam pada strategi perusahaan saat sekarang dan pencapaian tujuan perusahaan.
 - b. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang memberikan kesempatan-kesempatan yang lebih besar untuk pencapaian tujuan dengan cara menyesuaikan strategi perusahaan.
3. Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis dan diagnosis lingkungan umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.

Setelah mengetahui pentingnya lingkungan ekstern maka alat untuk menganalisis dan mendiagnosis lingkungan ekstern yang disebut ETOP (*Environment threat and opportunity profile*)

2.1.5 *Environment threat and opportunity profile (ETOP).*

Kunci sukses suatu organisasi perusahaan terutama terletak pada kemampuannya mengadaptasi dan beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Cara dan saat yang tepat untuk bereaksi akan menentukan berhasil tidaknya perusahaan bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah itu.

Maksud dari analisis *environment threat and opportunity profile* (ETOP) adalah untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunity*) bisnis yang pada dasarnya adalah menyajikan suatu peluang sukses bagi perusahaan dengan segera mendapat perhatian dan di saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threat*) bisnis yang datang dari luar yang berpotensi mengganggu kelangsungan hidup perusahaan perlu mendapat antisipasi.

Konsep dasar dari matriks ini adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mereka mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional.

Manajemen strategik menghendaki pencarian peluang dan ancaman serta menentukan dari mana datangnya dan apa yang akan timbul. Analisis dan diagnosis lingkungan memberi kesempatan bagi perencana strategi yang dapat mengubah ancaman (*threat*) menjadi keuntungan perusahaan. Tanpa menganalisis dan mendiagnosis lingkungan secara sistematis, tekanan waktu dari tugas manajer akan menimbulkan tanggapan yang kurang memadai terhadap perubahan lingkungan.

Maka hasil analisis ETOP adalah posisi strategi perusahaan pada lingkungan ekstern.

2.1.6 Posisi strategi berdasarkan analisis ETOP

Posisi strategi perusahaan dalam analisis ETOP dapat dikategorikan menjadi empat kategori (Kotler, 1993) yaitu :

1. Usaha spekulatif (*Speculattive business*)

Bisnis yang memiliki peluang sukses yang besar tetapi resiko gagalnya sangat tinggi, jika bisnis ini berhasil akan mendapatkan keuntungan yang sangat tinggi, tetapi jika gagal akan menyebabkan kerugian besar.

2. Usaha Dewasa (*Mature business*).

Bisnis yang mempunyai resiko kegagalan rendah dan mempunyai peluang sukses yang rendah pula. Artinya jika perusahaan gagal dalam menjalankan bisnisnya akibatnya tidak fatal dan tidak menderita kerugian yang berarti.

3. Usaha Ideal (*Ideal bustness*).

Bisnis ini mempunyai peluang sukses yang sangat tinggi dengan resiko gagal yang rendah. Dalam posisi ini, perusahaan mendapatkan keuntungan yang sangat besar.

4. Usaha gawat (*Trouble business*).

Dalam bisnis ini, resiko kegagalan sangat tinggi dan tidak mempunyai peluang untuk sukses. Posisi ini tidak menguntungkan perusahaan dalam menjalankan usahanya.

Untuk dapat mencapai posisi yang ideal maka perusahaan harus mengetahui keunggulan dan kelemahan strateginya dengan menggunakan alat analisis SAP (Strategic Advantage Profile)

2.1.7 *Strategic advantage Profile (SAP).*

Strategic advantage profile merupakan alat analisis yang digunakan untuk memperoleh gambaran posisi strategi perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor kunci sukses internal (kualitas produk, saluran distribusi, image perusahaan dll) yang dimiliki oleh perusahaan dengan membandingkan faktor-faktor kunci sukses lingkungan eksternal industri yang dimasuki perusahaan (posisi tawar-menawar dengan pembeli, pemasok, produk pengganti, dll)

Dengan faktor kunci sukses internal, perusahaan dapat mengamati dengan cermat dan melakukan identifikasi serta mengevaluasi keseluruhan variabel internal untuk mengetahui dimana letak kekuatan dan kelemahan.

Kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) merupakan faktor internal perusahaan yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan sehingga faktor internal ini bersifat controllable contohnya harga dan kualitas produk. Kekuatan (*strength*) adalah keunggulan yang secara kompetitif dimiliki oleh perusahaan sehingga semakin besarnya elemen kekuatan (*strength*) ini akan memberi dampak yang positif bagi perusahaan. Sedangkan kelemahan

(*weakness*) merupakan kelemahan yang secara komparatif dipunyai oleh perusahaan sehingga elemen ini akan berdampak negatif bagi perusahaan.

Dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan yang merupakan keadaan perusahaan mencakup pada waktu sekarang maupun yang akan datang dimana kemungkinan perkembangan perusahaannya, untuk itu maka analisis keunggulan strategis harus dilakukan dengan cermat. Glueck dan Jach, (1990:154) mengatakan bahwa suatu analisis keunggulan strategi dan diagnosis merupakan proses dengan mana perencanaan strategi mengkaji pemasaran dan distribusi, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumberdaya manusia serta faktor keuangan dan akuntansi. Untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting sehingga dengan cara yang paling efektif memanfaatkan peluang dan dapat menangani ancaman didalam lingkungan.

Setiap perusahaan mempunyai strategi perusahaan. Perusahaan besar mempunyai keuangan yang kuat bila dibandingkan dengan perusahaan kecil tetapi perusahaan yang besar ini cenderung lebih lamban dan kurang mampu melayani segmen pasar yang kecil secara efektif. Adanya perbedaan-perbedaan ini menyebabkan adanya pula perbedaan-perbedaan dalam melaksanakan strategi mereka. Perusahaan yang strateginya sesuai dengan lingkungan dengan

pertimbangan keunggulan strateginya akan lebih efektif dari perusahaan yang strateginya tidak demikian.

Alan Zakon, CEO dari *Boston Consulting Group* pada tahun 1982 menyarankan bahwa sekarang ini terdapat kebutuhan yang lebih besar dari pada sebelumnya untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, ia memperkenalkan sebuah sarana untuk membantu diagnosis dari keunggulan bersaing. Gagasannya ialah untuk menentukan apakah perusahaan mempunyai sedikit atau banyak sumber keunggulan dan apakah keunggulan itu besar atau kecil.

Teknik analisis keunggulan strategis memerlukan data dan indikator berbagai subfaktor agar dapat dibuat perbandingan relatif. Perbandingan ini perlu untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang kekuatan dan kelemahan kondisi dimasa lampau, sekarang, dan dimasa yang akan datang. Tujuan internal dan persyaratan eksternal bagaimana, lapangan fungsional yang lainnya, serta faktor-faktor lingkungan pesaing, teknologi, suplier, dan siklus hidup produk. Glueck (1990) mengatakan ada empat pokok pertanyaan untuk membantu dalam mengidentifikasi kemampuan yang menonjol yaitu :

- a. Apakah yang dilakukan perusahaan dengan baik ?
- b. Apakah kemampuan ini masuk hitungan ?

c. Apa yang dilakukan perusahaan dengan buruk ?

d. Apakah ini ada pengaruhnya ?

Riset tentang analisis lingkungan keunggulan strategi menunjukkan bahwa proses ini tidak ilmiah. Tetapi baru sedikit sekali yang dilakukan riset tentang subject ini. Penelitian yang ada menunjukkan bahwa eksekutif menganggap kekuatan dan kelemahan secara berbeda dan bahwa perusahaan kelihatannya unik dalam pola-pola yang khas tentang keunggulan strategi ini. Keunikan ini dapat dikembangkan menjadi keunggulan bersaing dengan berbagai cara.

Pada dasarnya jika perusahaan hendak mencoba untuk menggambarkan kekuatan dan kelemahannya, ada dua cara yang lazim digunakan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi yaitu pendekatan fungsional dan pendekatan faktor kunci sukses industri.

Menurut pendekatan fungsional kompetensi (keunggulan dan kelemahan) perusahaan dapat dilihat pada berbagai fungsi bisnis yang ada dan dikerjakan di dalam perusahaan yakni : fungsi pemasaran, keuangan, produksi, sumberdaya manusia, riset, dan budaya perusahaan. Masing-masing fungsi tersebut dijabarkan dalam besarnya pangsa pasar yang dikuasai, jenis produk yang ditawarkan, tanggunhnya saluran distribusi yang dimiliki, reputasi dan image produk, kebijaksanaan promosi yang dilakukan, dan pelayanan purna

jual. Sekalipun komponen pokok manajemen fungsional yang dipilih manajemen perusahaan dalam melakukan analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan cenderung sama atau tidak berbeda jauh satu sama lain, akan tetapi detail peran masing-masing komponen dapat berbeda secara signifikan. Tugas manajemen adalah untuk melihat yang lebih detail atribut dan sekaligus menyuguhkan alasan pendukungnya.

Pada pendekatan faktor kunci sukses industri yang dipelajari sebagai pembanding tidak hanya perusahaan pesaing pokok saja. Tetapi industri secara keseluruhan. Manajemen perlu mengidentifikasi faktor kunci penentu keberhasilan industri, misal sifat pesaing, kebutuhan dan posisi tawar-menawar konsumen, integrasi vertikal, hambatan masuk keluar pasar, ketersediaan produk pengganti, serta posisi tawar-menawar pemasok.

Hasil analisis SAP (Strategic Advantage Profile) adalah posisi strategi perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang atau mencapai posisi yang ideal.

2.1.8 Posisi strategi berdasarkan analisis SAP

Posisi strategi perusahaan merupakan keberadaan atau kedudukan strategi perusahaan dalam lingkungan perusahaan. Posisi strategi perusahaan dalam analisis SAP dapat dikelompokkan menjadi 6 (Kotler, 1993) yaitu :

1. Posisi Persaingan Unggul (*Dominant*).

Posisi ini ditandai dengan kemampuan perusahaan dalam mengendalikan kegiatan pesaing yang sangat kuat dan perusahaan menguasai pilihan alternatif strategi yang cukup luas.

2. Posisi persaingan kuat (*Strength*).

Pada posisi ini perusahaan dapat bertindak cukup bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjang dengan cukup aman sekalipun pesaing bertindak aktif.

3. Posisi persaingan baik (*Favourable*).

Pada posisi ini perusahaan mempunyai kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu dan mempunyai kemampuan untuk memperbaiki diatas rata-rata.

4. Posisi persaingan sedang (*Tenable*).

Posisi ini ditandai oleh situasi-situasi seperti mempunyai potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha. Kemampuan laba hanya pada tingkat marginal, peluang untuk memperbaiki posisi ada tetapi dibawah rata-rata.

5. Posisi persaingan lemah (*Weak*).

Posisi ini ditandai oleh hasil dan performance saat ini kurang memuaskan tetapi ada peluang untuk memperbaiki posisi asal dapat

mengatasi kesalahan dimasa yang lalu maupun kelemahan yang ada sekarang.

6. Posisi persaingan tidak ada harapan (*Non-viable*).

Pada posisi ini tidak memberikan peluang sama sekali untuk dapat bertahan.

Dari hasil analisis ETOP dan SAP maka dapat diketahui strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan dan dikembangkan. Alat analisis ini disebut analisis SWOT (Strenght Weakness Opportunity Threat)

2.1.9 Analisis SWOT (Strenght,Weakness,Oppportunity,Threat)

Semua perusahaan seharusnya mengembangkan suatu strategi jangka panjang untuk menghadapi kondisi-kondisi yang berubah-ubah serta persaingan yang semakin ketat dalam bisnis. Perusahaan yang ingin tetap eksis dituntut mampu beradaptasi dan bereaksi terhadap perubahan-perubahan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Untuk mengantisipasi hal tersebut, perusahaan yang baik tentu saja akan peduli terhadap perencanaan strategis yang berorientasi pada pasar.

Seperti yang dikemukakan oleh Kotler (1993) tentang perencanaan strategis adalah sebagai berikut : Lingkungan perusahaan sebenarnya sangat penuh dengan kejutan, sehingga perusahaan perlu mengembangkan suatu

portofolio bisnis yang berimbang yang dapat mengamankan perusahaan secara keseluruhan terhadap berbagai guncangan. Perencanaan strategis mencakup segala usaha yang dilakukan agar perusahaan secara menyeluruh dan optimal dapat menyesuaikan diri pada peluang-peluang yang baik dalam rangka menghadapi lingkungan yang berubah terus.

Perusahaan yang baik tahu bagaimana cara beradaptasi dan bereaksi dengan lingkungan bisnis perusahaan yang selalu berubah, dengan cara menerapkan rencana strategis yang berorientasi pada pasar. Perusahaan tahu bagaimana mengembangkan dan mempertahankan kemampuan yang menguntungkan antara sasaran, sumberdaya dan peluang-peluang bisnis. Sasaran-sasaran yang dikembangkan ditingkat perusahaan, akan dijabarkan ketingkat yang lebih rendah, dimana rencana strategis bisnis disiapkan sebagai pedoman berbagai kegiatan bisnis perusahaan.

Analisis SWOT merupakan analisis yang berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen, yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen dan karena itu harus selalu disiasati serta bidang-bidang yang berada diluar kendali manajemen tapi memiliki dampak bagi manajemen. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan

pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersama dapat meminimalkan Kelemahan (*Weakness*) dan Ancaman (*Threat*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini.

Untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif adalah menggunakan analisis *Strategic Advantage Profile* (SAP) dan analisis *Environmental Threat Opportunity Profile* (ETOP). Analisis SAP merupakan teknik untuk membandingkan faktor kunci sukses pada industri yang dimasukinya dan atas dasar itu diterjemahkan kedalam manajemen perusahaan. Analisis ETOP artinya perusahaan menggambarkan lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan dengan melihat seberapa menariknya industri itu dan dinyatakan dalam derajat peluang serta berapa tingkat ancaman akan muncul.

Setelah dapat menentukan SAP dan ETOP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang disusun disajikan dalam suatu matrik SAP dan ETOP untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk perusahaan tersebut. Alternatifnya akan muncul sebagai dinyatakan dalam matrik posisi SWOT suatu perusahaan yang menduduki

posisi I (*Invest*) mempunyai banyak alternatif untuk mengembangkan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang menduduki posisi D (*Divest*). Matrik SAP dan ETOP dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1 MATRIK POSISI SWOT

SAP \ ETOP	IDEAL BUSINES	MATURE BUSINES	TROUBLE BUSINES	SPECULA TIVE
DOMINANT	I	I	I	I
STRONG	I	I	I	I
FAVOURABLE	I	I	I	D
TENABLE	I	I	D	D
WEAK	I	D	D	D
AVOID	D	D	D	D

Sumber : Augusty Ferdinand, 1996

2.1.10 Posisi strategi berdasarkan analisis SWOT

Posisi strategi perusahaan dalam analisis SWOT dapat dikelompokkan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori (Augusty Ferdinand, 1996) yaitu :

1. Investasi

Bila perusahaan mempunyai keunggulan strategis yang dinyatakan dalam profile-profile keunggulan yang positif sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki memberikan peluang sukses yang relatif baik, maka

pilihan strategi yang paling baik adalah melakukan investasi untuk kemudian melakukan pemanenan (*Harvesting*).

Melakukan strategi investasi berarti perusahaan akan mengembangkan instrumen-instrumen pada masing-masing bidang fungsional perusahaan ini berarti perusahaan dapat melakukan investasi marketing, investasi pada bidang operasional, keuangan dan pada bagian sumberdaya manusia, dengan melakukan investasi pada bidang-bidang fungsional itu perusahaan diharapkan dapat menuai hasil (*Harvesting*) karena kehandalan strateginya.

2. Divestasi

Bila perusahaan memiliki posisi yang kurang menguntungkan dalam profil keunggulannya, sementara lingkungan bisnis yang dimasuki bersifat sangat riskan, maka strategi yang proporsional adalah melakukan divestasi atau pemikiran ulang terhadap arah bisnis yang diambilnya saat ini. Dengan divestasi perusahaan dapat melakukan pilihan -pilihan seperti berikut :

- a. Merger dan penggabungan dengan perusahaan lain.
- b. Program akuisisi pasif (menyerahkan diri) akuisisi adalah menyerahkan atau menjual perusahaan pada pihak lain, sehingga akan muncul perusahaan baru dengan manajemen baru pula.

c. Aliansi strategi Tujuan aliansi adalah melakukan kerja sama agar perusahaan tidak dikalahkan oleh pesaing-pesaing yang lebih besar terutama pada kondisi saat ini, yaitu kondisi persaingan yang ketat.

Selanjutnya pengertian dari surety bond yang akan dijadikan obyek penelitian oleh penulis adalah sebagai berikut :

2.1.11 Pengertian Surety bond.

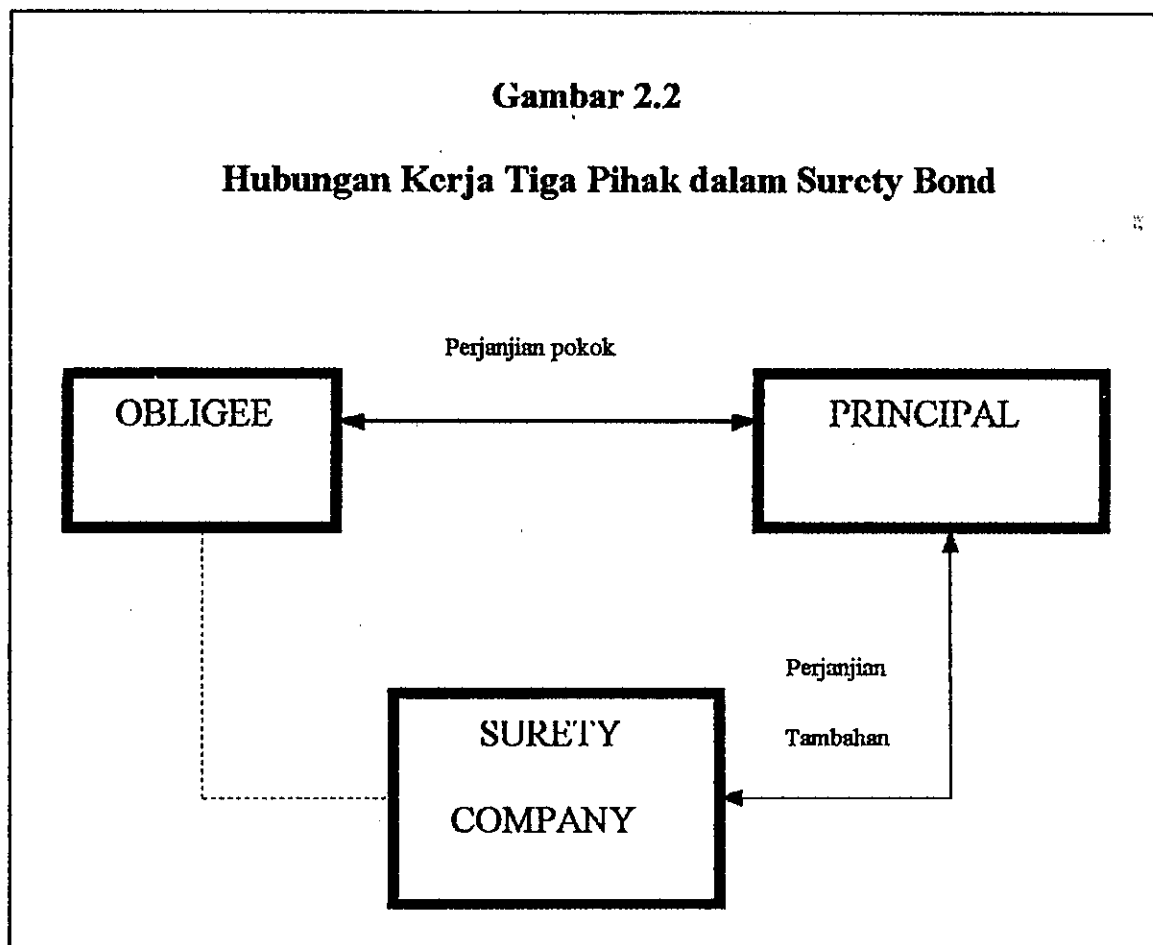
Surety bond adalah fasilitas atau jasa penjaminan yang diberikan lembaga keuangan untuk suatu transaksi bisnis. *Surety bond* merupakan alternatif dari bank garansi. (Ensiklopedi ekonomi, bisnis, & manajemen, 1992).

Pemberian jaminan *surety bond* melibatkan secara langsung tiga pihak :

(1) *surety company* sebagai pihak yang memberikan jaminan ; (2) *principal* sebagai pihak penyedia jasa atau barang (pemasok, pemborong dan konsultan) ; (3) *obligee* sebagai pihak pembeli atau pemilik proyek. *Surety company* memberikan jaminan, apabila *principal* ternyata tidak mampu memenuhi kewajibannya kepada *obligee* sesuai kontrak, dan *surety company* akan membayar ganti rugi kepada *obligee* sejumlah persentase tertentu dari nilai kontrak tersebut. Secara garis besar, hubungan kerja antara *surety company*, *principal*, dan *obligee* dapat digambarkan pada gambar 2.1 seperti berikut :

Gambar 2.2

Hubungan Kerja Tiga Pihak dalam Surety Bond



Sumber : PT(Persero) Jasa Raharja, 1999.

Pihak *obligee* sebagai pembeli atau pemilik proyek membuat perjanjian pokok atau transaksi dengan *principal*, yang berupa kontrak pembelian barang dan/atau jasa, atau kontrak pembangunan proyek. Pihak *principal*, atas permintaan *obligee*, menjaminkan kontrak tersebut kepada *surety company* melalui perjanjian tambahan atau perjanjian penjaminan yang disebut *General Agreement of Indemnity to Surety*. Dalam perjanjian tersebut pihak *surety company* berjanji membayar ganti rugi kepada *obligee* sampai jumlah

persentase tertentu dari nilai kontrak, apabila *principal* kemudian ternyata tidak mampu memenuhi kewajibannya sebagai konsultan, pemasok atau pelaksana pembangunan proyek.

Meskipun sifatnya sama-sama memberikan jaminan, dalam beberapa hal *surety bond* berbeda dengan bank garansi maupun asuransi. Beberapa perbedaan pokok antara *surety bond* dan bank garansi diuraikan pada tabel 2.1.

Surety bond bukan merupakan bisnis baru dinegara-negara maju. Di Amerika Serikat pada tahun 1837, *William L. Witkins* sudah mengusulkan pembentukan *The New York Guarantee Company*. Pada tahun 1908 didirikan *The Surety Association of Amerika*, yang bertujuan menetapkan beberapa bentuk jaminan. Pada tahun 1909 dibentuk pula *The Towner Rating Bureau* yang berfungsi sebagai pengatur standar premi (premium rating standar) yang harus dipatuhi oleh perusahaan-perusahaan pemberi jaminan yang menjadi anggota asosiasi tersebut. Bisnis *surety bond* di Amerika Serikat berada dibawah pengawasan *Bureau of Government Financial Operating Unit*, yang merupakan badan dalam lingkungan *Department of the Tresures*. Bisnis *surety* juga sudah lama dikenal di negara-negara lain seperti Korea dan Jepang. (Ensiklopedi ekonomi, bisnis, & manajemen, 1992).

Tabel 2.1
Perbedaan Surety Bond dan Bank Garansi

SURETY BOND	BANK GARANSI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak mengharuskan setoran jaminan (<i>deposit</i>). 2. Biaya yang dibebankan kepada <i>principal</i> berupa <i>service charge</i>. 3. Surety bond ditandatangani oleh dua pihak, yaitu <i>principal</i> dan <i>surety company</i>. 4. Jangka waktu <i>surety bond</i> mengikuti jangka waktu kontrak jadi bisa lebih dari satu tahun. 5. <i>Surety bond</i> bersifat bersyarat (<i>conditional</i>). Artinya, klaim akan diselesaikan bila terbukti <i>principal</i> tidak dapat memenuhi kewajibannya sesuai dengan kontrak, berita acara atau surat keputusan hubungan kerja (SPK) dari <i>obligee</i>. 6. Dana yang dipakai untuk membayar klaim kepada <i>obligee</i> untuk sementara adalah dana milik <i>surety company</i>. Kemudian atas dasar hak <i>subrogasi</i>, <i>surety company</i> meminta penggantian dari <i>principal</i>. 7. Ada tenggang waktu cukup untuk pengajuan klaim sejak tanggal berakhirnya waktu jaminan (misalnya 3 sampai 6 bulan). 8. Resiko atas <i>surety bond</i> disebarkan kepada penjamin lain melalui reasuransi. 9. Penerbitan <i>surety bond</i> sampai dengan batas nilai tertentu tidak dipersyaratkan kolateral (jaminan dari pihak ketiga). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengharuskan setoran jaminan dalam jumlah tertentu (<i>deposit</i>). 2. Biaya yang dibebankan kepada nasabah berupa <i>provisi</i>. 3. Bank garansi ditandatangani hanya oleh satu pihak yaitu bank sebagai pemberi garansi. 4. Bank garansi umumnya diterbitkan untuk jangka waktu 3 bulan dan maksimum 12 bulan. 5. Bank garansi merupakan janji tidak bersyarat (<i>unconditional</i>) dari bank untuk membayar ganti rugi kepada <i>obligee</i> senilai jaminan, apabila nasabah yang dijaminnya tidak memenuhi kewajibannya. 6. Dana untuk membayar klaim kepada <i>obligee</i> adalah dana nasabah yang disetorkan sebagai jaminan kepada bank. 7. Batas pengajuan klaim sangat singkat (umumnya 14 hari) sejak tanggal berakhirnya waktu jaminan. 8. Resiko atas bank garansi yang diterbitkan ditanggung sendiri oleh bank yang bersangkutan. 9. Pada umumnya dalam penerbitan bank garansi dipersyaratkan kolateral.

Sumber : Humas PT(Persero) Jasa Raharja, 1999.

Bisnis *surety bond* di Indonesia dimulai dengan ditetapkannya surat keputusan Menteri Keuangan RI No.271/KMK/.011/1980 yang menunjuk PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja sebagai satu-satunya lembaga keuangan bukan bank yang berwenang mengeluarkan *surety bond*, disamping sejumlah bank yang dibenarkan mengeluarkan bank garansi. Kebijakan penerbitan *surety bond* oleh pemerintah melalui BUMN yang berada dibawah pengawasan Departemen Keuangan ini dimaksudkan untuk mendukung Keputusan Presiden No.14A tahun 1980 tentang pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, yang bertujuan membantu para pengusaha, khususnya golongan ekonomi lemah, untuk ikut berperan serta dalam pelaksanaan pembangunan, baik di tingkat nasional maupun di daerah. Selanjutnya terbit Keppres (Keputusan Presiden) No.16 tahun 1994 dimana semua perusahaan asuransi di Indonesia dapat menerbitkan surat jaminan *surety bond* dan semua bank dapat menerbitkan bank garansi, maka pemasaran *surety bond* oleh PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja diserahkan pada PT **Jasaraharja Putera**, karena PT A.K. Jasa Raharja khusus mengelola asuransi kecelakaan wajib sesuai dengan UU No.33 tahun 1964 dan UU No.34 tahun 1964.

Sebenarnya ruang lingkup penutupan jaminan *surety bond* sangat luas, dan jenisnya pun cukup banyak, seperti *Construction Contract Bond*, (Jaminan Kontrak Kontruksi), *Supply Bond* (Jaminan Kontrak Pemasokan Barang) ,

Custom Bond (Jaminan Pembayaran Bea Masuk), *Excise Duty Bond* (Jaminan Pembayaran Cukai), *License Permit Bond* (Jaminan Pembayaran Lisensi), *Fidelity Bond*, *Installment Sales Bond*, dan lain-lain. (Ensiklopedi ekonomi, bisnis, & manajemen, 1992) Untuk sementara PT Jasaraharja Putera membatasi pelayanannya pada beberapa jenis bond yang termasuk *Construction Contract Bond*, *Supply Bond*, dan *Customs Bond*, meliputi (Jasaraharja putera): Jaminan penawaran (*bid bond/tender bond*), Jaminan pelaksanaan (*performance bond*), Jaminan pembayaran uang muka (*advanced payment bond*), Jaminan pemeliharaan (*maintenance bond*), Jaminan pembebasan/penundaan bea masuk (*customs bond*).

1. Jaminan penawaran (*bid bond/tender bond*).

Jenis jaminan ini sering menjadi syarat dalam rangka pelelangan (*tender*) pekerjaan atau proyek, dengan maksud agar perusahaan-perusahaan yang diundang, atau para peserta tender bersungguh-sungguh untuk mendapatkan proyek, dan secara konsekuen akan melaksanakannya apabila ditunjuk sebagai pemenang. Fungsi jaminan penawaran adalah apabila *principal* yang ditunjuk sebagai pemenang dalam suatu tender mengundurkan diri, atau tidak bersedia melanjutkan kontrak pelaksanaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan, maka ia wajib membayar ganti rugi atau harus dikenakan sanksi. Apabila hal ini terjadi, biasanya proyek

akan diberikan kepada penawar terendah berikutnya. Atas pengunduran diri tersebut, pemenang *tender* pertama sebagai *principal* wajib membayar ganti rugi kepada pemilik proyek sebagai *obligee* sebesar selisih antara harga penawarannya dan harga yang ditawarkan pemenang berikutnya. Bilamana *principal* tersebut tidak membayar ganti rugi yang menjadi kewajibannya, PT Jasaraharja Putera sebagai *surety company* akan membayar ganti rugi tersebut kepada *obligee* dengan jumlah maksimum sebesar nilai jaminan. Sistem ganti rugi berdasar selisih harga penawaran tersebut adalah prinsip *indemnitas* yang berlaku secara umum dalam *surety bond*. Namun sesuai ketentuan yang berlaku di Indonesia, khususnya untuk proyek-proyek pemerintah (Keputusan Presiden No.29 tahun 1984) , berlaku sistem sanksi (penalti). Dengan prinsip ini PT Jasaraharja Putera membayar ganti rugi penuh sebesar nilai jaminan, tanpa melihat selisih harga penawaran. Besarnya nilai jaminan penawaran pada umumnya berkisar antara 1% dan 3% dari harga penawaran yang diajukan masing-masing peserta tender, sedangkan jangka waktu jaminan berkisar antara 1 sampai 6 bulan, tergantung permintaan *obligee* atau *principal* yang bersangkutan.

2. Jaminan pelaksanaan (performance bond).

Jenis jaminan ini dipersyaratkan kepada perusahaan (*principal*) yang telah dinyatakan sebagai pemenang dalam suatu tender proyek, dengan maksud supaya *principal* sungguh-sungguh melaksanakan pembangunan proyek yang telah dimenangkannya, sampai selesai sesuai dengan kontrak.

Jaminan pelaksanaan berfungsi sebagai jaminan apabila *principal* gagal memenuhi kewajibannya melaksanakan pekerjaan seperti dalam kontrak.

Bila kegagalan *principal* dinyatakan oleh *obligee* dalam suatu berita acara atau surat pemutusan hubungan kerja, maka *principal* berkewajiban

membayar ganti rugi kepada *obligee*. Apabila *principal* tidak memenuhi kewajibannya, PT Jasaraharja Putera sebagai penjamin akan mengganti

kerugian maksimum sebesar nilai jaminan. Besarnya nilai jaminan pelaksanaan disesuaikan dengan keinginan *obligee*, tetapi pada umumnya

berkisar antara 5% dan 10% dari nilai proyek. Jangka waktu jaminan dimulai sejak tanggal penandatanganan surat perintah kerja (SPK) atau

surat penunjukan pemenang pelelangan, dan berakhir pada tanggal selesainya proyek menurut rencana.

3. Jaminan pembayaran uang muka (advanced payment bond).

Jenis jaminan ini dipersyaratkan apabila pemilik proyek atau *obligee* memberikan uang muka kepada *principal* dalam rangka kontrak

pelaksanaan pekerjaan, dengan maksud agar uang muka itu dimanfaatkan *principal* hanya untuk keperluan pelaksanaan pekerjaan tersebut. *Principal* terikat mengembalikan uang muka tersebut kepada *obligee* secara berangsur, pada setiap ia menerima pembayaran berkala (*termin*). Jumlah uang muka yang dijamin akan berangsur-angsur menurun sejalan dengan meningkatnya prestasi pekerjaan, sehingga pada saat pelaksanaan proyek telah mencapai 100%, dengan sendirinya uang muka sudah akan dilunasi *principal*. Fungsi jaminan pembayaran uang muka adalah apabila *principal* gagal memenuhi kewajiban melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kontrak. Bila hal ini terjadi, *principal* wajib melunasi sisa uang muka yang belum dikembalikan kepada *obligee*. Bila *principal* tidak melunasinya, PT Jasaraharja Putera sebagai penjamin akan membayar ganti rugi kepada *obligee* sebesar sisa uang yang belum dilunasi, dikurangi dengan nilai prestasi kerja *principal* yang belum dibayar. Besarnya nilai jaminan pembayaran uang muka yang dapat diterbitkan oleh Jasa Raharja adalah maksimum 40% dari nilai proyek, sedangkan jangka waktu jaminan uang muka berlaku sejak tanggal penandatanganan kontrak (*perjanjian* antara *principal* dan *obligee*), sampai dengan tanggal terakhir penyelesaian proyek menurut kontrak.

4. Jaminan pemeliharaan (maintenance bond).

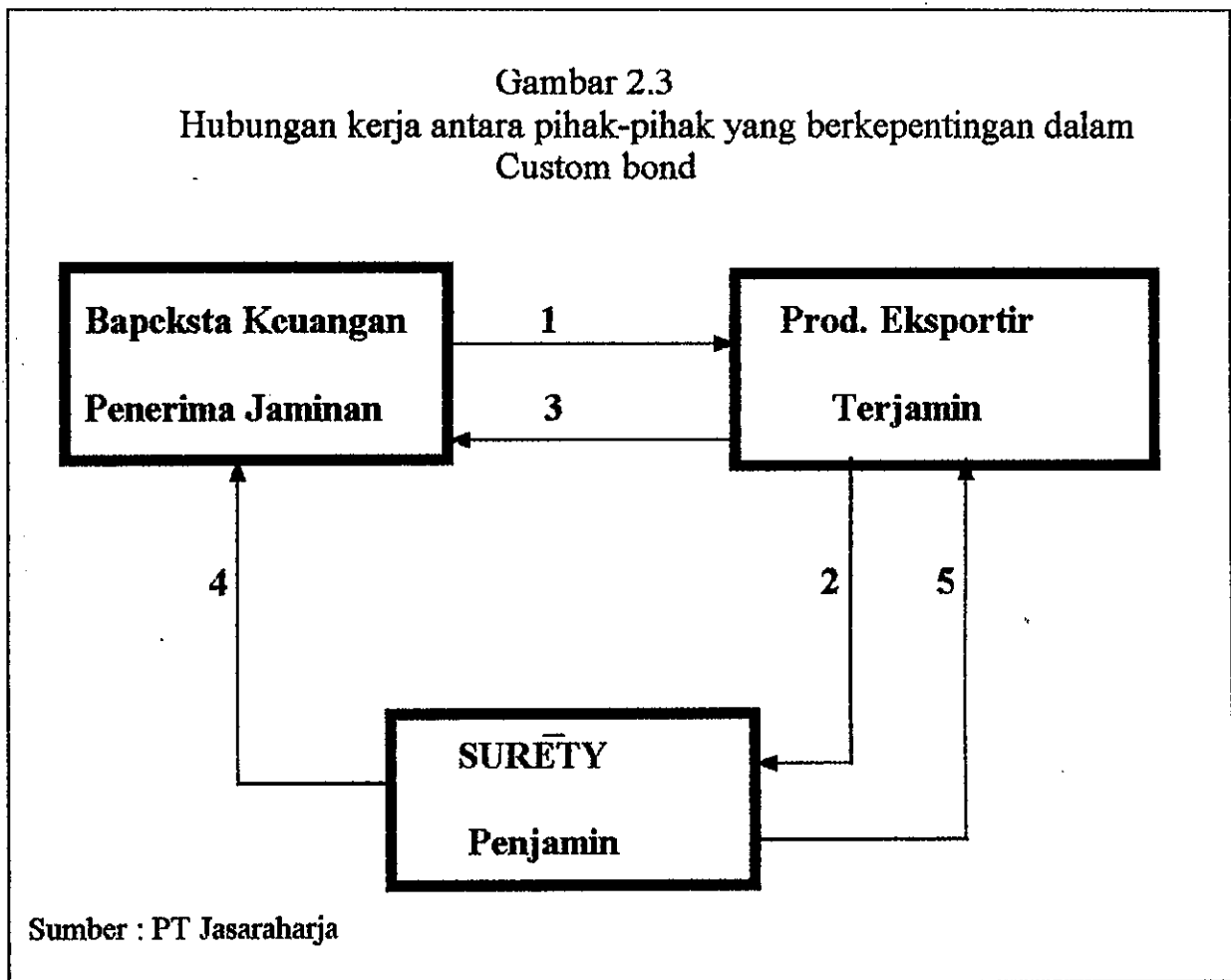
Jenis jaminan ini dipersyaratkan pada saat principal telah selesai melaksanakan pembangunan proyek, dan dibuat berita acara serah terima pekerjaan. Sebagai pelaksana, principal masih terikat untuk memperbaiki kerusakan-kerusakan yang mungkin terjadi pada proyek yang telah selesai dikerjakannya dalam jangka waktu tertentu (biasanya 3 bulan sampai 6 bulan setelah serah terima). Fungsi jaminan pemeliharaan adalah, apabila terjadi kerusakan atas hasil pekerjaan principal yang diketahui dalam masa pemeliharaan, tetapi principal tidak memenuhi kewajibannya untuk melakukan perbaikan, Jasa Raharja sebagai penjamin akan membayar ganti rugi kepada obligee sebesar biaya yang diperlukan untuk perbaikan tersebut, dengan batas maksimum sebesar nilai jaminan. Nilai jaminan pemeliharaan berbeda untuk setiap kontrak, tetapi pada umumnya berkisar antara 5% dan 10% dari nilai kontrak. Jangka waktunya pun disesuaikan dengan masa pemeliharaan yang ditetapkan dalam kontrak, biasanya antara 3 sampai 6 bulan sesudah penandatanganan berita acara serah terima pekerjaan.

5. Jaminan pembebasan/penundaan bea masuk (customs bond).

Dalam rangka meningkatkan ekspor komoditi hasil industri, pemerintah memberikan pembebasan bea masuk, bea masuk tambahan (*surcharge*),

dan penangguhan pembayaran pajak pertambahan nilai (PPN) atas barang dan bahan asal impor yang dipergunakan untuk memproduksi hasil industri yang akan diekspor. Ketentuan tentang pembebasan ini ditetapkan berdasarkan surat keputusan bersama Menteri Keuangan, Menteri Perdagangan, dan Gubernur bank Indonesia No. 315/KMK.011/1986 ; No.134/KPB/V/1986; No.19/4/Kep/GBI. Salah satu syarat untuk memperoleh fasilitas pembebasan tersebut adalah menyerahkan *surety bond*, dalam hal ini berbentuk *customs bond*, atau bank garansi. Customs bond berfungsi sebagai penjamin apabila *principal* (yaitu produsen barang-barang ekspor tersebut) ternyata tidak menunaikan kewajibannya mengekspor produk-produk yang telah dihasilkannya dengan bahan impor yang mendapat fasilitas pembebasan bea. Bila hal ini terjadi PT Jasaraharja Putera sebagai penjamin, wajib membayar bea masuk yang belum dibayar oleh produsen kepada Menteri Keuangan (yang diwakili oleh Bapeksta Keuangan). Kemudian PT Jasaraharja Putera berhak menuntut kembali pembayaran ganti rugi dari produsen. Hubungan kerja ketiga pihak tersebut dapat digambarkan pada gambar 2.2. berikut :

Gambar 2.3
Hubungan kerja antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam Custom bond



Keterangan :

1. Bapeksta Keuangan (Badan pelayanan kemudahan ekspor dan pengolahan data keuangan)/Bea dan cukai menyetujui permohonan pembebasan / penundaan bea masuk.
2. Produsen eksportir memperoleh penjaminan (*customs bond*).
3. Produsen eksportir melaksanakan kewajiban membuat produk dan mengekspor.
4. Pencairan *customs bond* oleh Bapeksta Keuangan/Bea dan cukai apabila produsen tidak melaksanakan kewajiban ekspor.
5. Persetujuan ganti rugi antara produsen eksportir dengan PT Jasaraharja Putera sebagai *surety company*.

2.2 Tinjauan penelitian terdahulu

Dari literatur yang dilakukan ada beberapa hasil penelitian yang ada kaitannya dengan studi yang akan dilakukan diuraikan dibawah ini :

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh **Womack dan Jone (1994)**, mengatakan bahwa dalam bisnis jasa peran fungsi tidak bisa dipertahankan lagi sehingga peran fungsi berubah tidak hanya melaksanakan tugas pada fungsinya saja akan tetapi sudah mengarah pada pemenuhan kepuasan konsumen/pelanggan. Barangkali divisi pemasaran tidak lagi melakukan pemasaran saja, begitu pula fungsi lainnya. Dalam konteks organisasi horisontal itulah dapat dikatakan bahwa marketing oriented company akan bergeser menjadi customer driven company sehingga marketing mix akan bergeser menjadi customer driven company yang mendasarkan pada 4C yaitu : Customer solution (produk yang diberikan harus dapat memberikan solusi bagi kebutuhan konsumen secara individu) Cost (biaya yang dikeluarkan konsumen untuk membeli, menggunakan maupun menyimpan serta bilamana konsumen menjual kembali, tidak mengeluarkan biaya lagi) Convinient channel (berbagai sarana yang disediakan bagi konsumen untuk membeli produk, sehingga produsen harus memberi berbagai pilihan bagi konsumen) dan Communication (sistem komunikasi yang bersifat interaktif dan langsung).

Dengan mendasarkan pada hasil penelitian tersebut maka terdapat faktor-faktor yang relevan dengan studi yang dilakukan, yaitu adanya perubahan lingkungan intern perusahaan dari marketing oriented company akan bergeser menjadi customer driven company, hal ini harus dapat diidentifikasi oleh manajemen perusahaan dengan menggunakan analisis SAP (Strategic Advantage Profile) untuk menganalisis perubahan lingkungan intern perusahaan (fungsi pemasaran, produksi, keuangan, dll) dan untuk menganalisis perubahan lingkungan ekstern perusahaan (kepuasan pelanggan, perkembangan dan kemajuan masyarakat dibidang ekonomi, sosial, budaya dan teknologi, dll) dengan menggunakan analisis ETOP (Environment Threat Opportunity Profile). Oleh karena itu setiap perusahaan harus dapat menyesuaikan strateginya dengan perubahan lingkungan intern maupun ekstern dengan menggunakan analisis SAP dan analisis ETOP agar strateginya tidak usang tetapi dapat bertahan dan tetap eksis.

Penelitian dibidang deregulasi yang telah dilakukan oleh Waite (1982) menyatakan bahwa struktur industri jasa keuangan akan berubah dengan adanya deregulasi, akan muncul pesaing baru, kemudian akan muncul pemenang (Winners) dan yang kalah (Losers).

Dengan berdasarkan pada hasil penelitian tersebut, maka terdapat faktor-faktor yang relevan dengan studi yang akan dilakukan, yaitu adanya

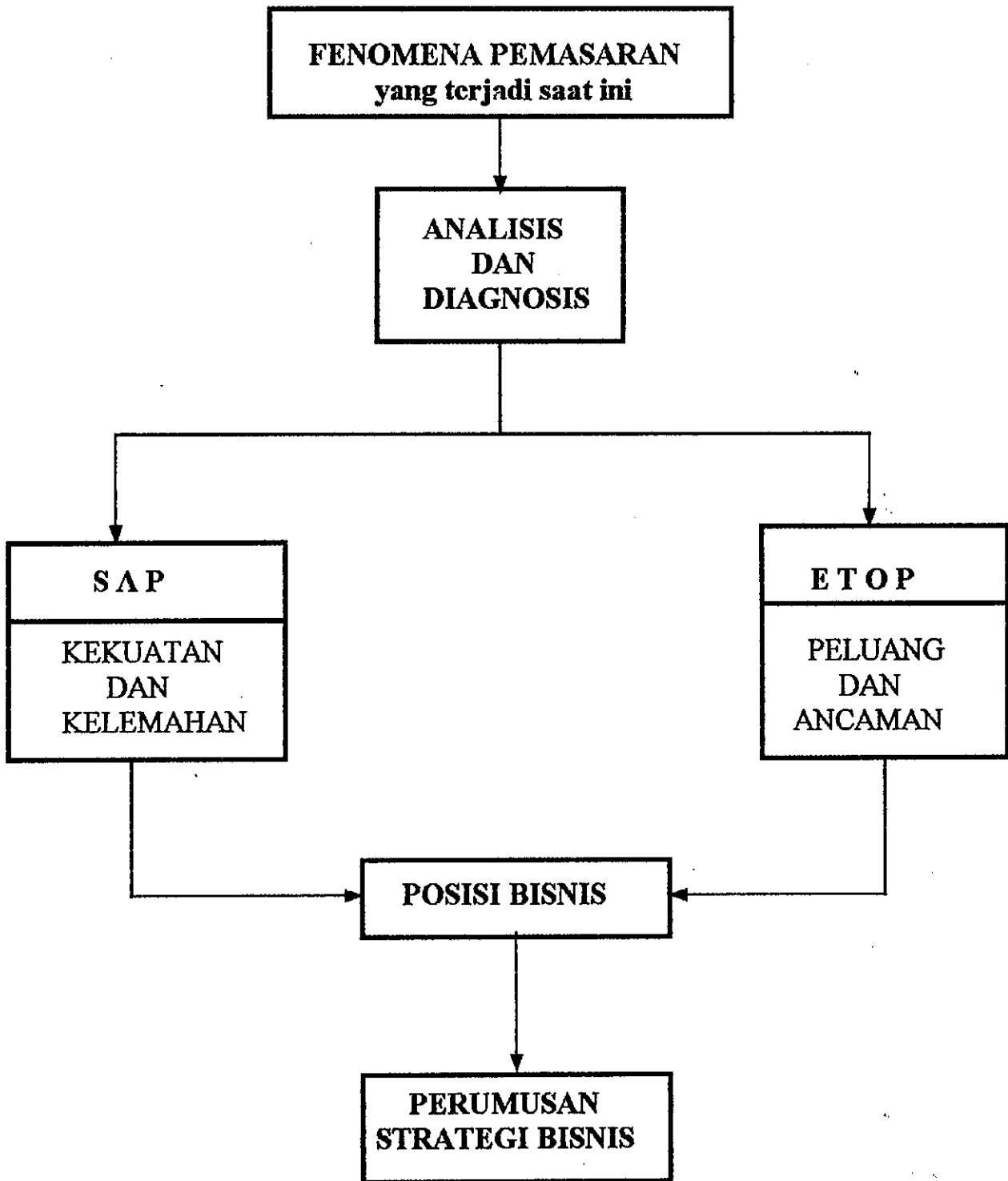
perubahan lingkungan karena adanya deregulasi atau terbitnya Kepres no.16 tahun 1994 akan memunculkan pesaing baru, kemudian akan muncul pemenang (Winners) dan yang kalah (Losers). Oleh karena itu merupakan tantangan bagi PT Jasaraharja untuk dapat mempertahankan posisinya sebagai market leader atau sebagai pemenang (Winners) dalam bisnis surety bond dengan menggunakan analisis SWOT (Strongh Weakness Opportunity Threath). Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sun Tzu filsuf Cina dalam bentuk yang paling sederhana dalam menyusun strategi mengalahkan musuh dalam setiap pertempuran mengatakan bahwa “ Apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran” yang dalam perkembangannya strategi ini digunakan untuk menyusun strategi bisnis jangka panjang yang dikenal dengan analisis SWOT (Strongh Weakness Opportunity Threat)

2.3. Kerangka Pemikiran Analitis.

Dalam rangka menganalisis strategi pemasaran surety bond pada PT Jasaraharja Putera cabang Semarang digunakan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

1. Memperhatikan fenomena pemasaran yang terjadi selanjutnya dianalisis dan didiagnosis faktor internal perusahaan dengan menggunakan analisis SAP, sistem pemasaran yang telah digunakan oleh PT Jasaraharja Putera cabang Semarang sehingga akan memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan.
2. Selanjutnya dianalisis dan diagnosis faktor eksternal perusahaan dengan analisis ETOP sehingga memperoleh gambaran berupa Peluang dan ancaman.
3. Setelah dianalisis dan didiagnosis mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka akan diketahui posisi bisnis perusahaan.
4. Berdasarkan posisi bisnis perusahaan dirumuskan pengembangan strategi pemasaran. Kemudian diharapkan adanya pengkajian dan pelaksanaan implementasi perumusan strategi.

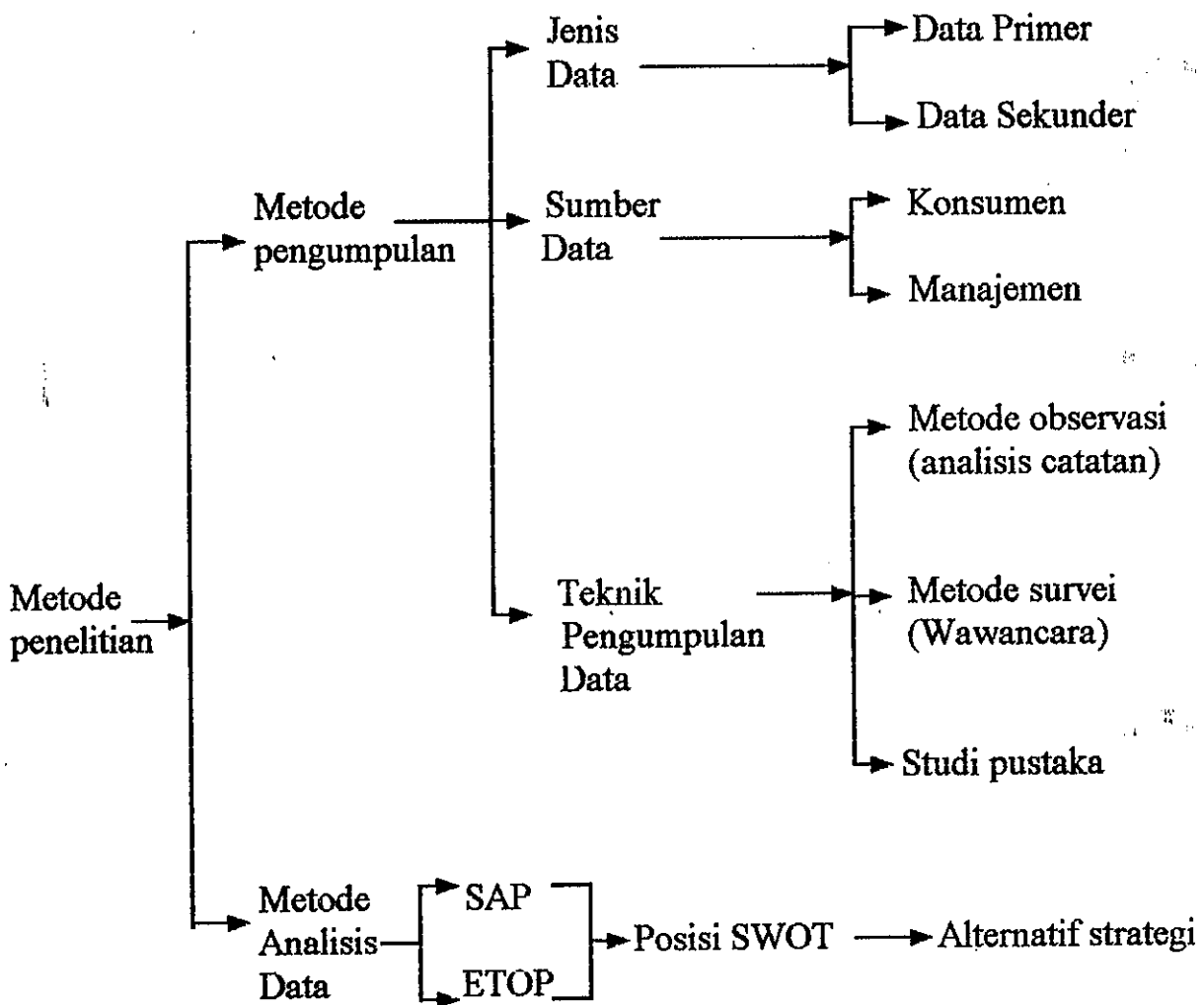
Gambar 2.4 Kerangka pemikiran analitis



BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah suatu tata cara yang digunakan untuk memahami dan menyelesaikan suatu persoalan sehingga didalamnya terdapat suatu rangkaian langkah-langkah yang harus dilakukan secara sistematis, adapun kerangka kerjanya sebagai berikut :

Gambar 3.1 Kerangka Kerja Penelitian.



3.1. Sumber data.

Data yang dipergunakan dalam penyusunan penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

adalah data yang langsung di dapat dari sumbernya oleh peneliti, dalam hal ini manager operasional atau staff nya dari PT Jasaraharja Putera cabang Semarang. Data primer yang dibutuhkan pada penelitian ini dikumpulkan dengan cara survei (wawancara). Beberapa data primer yang dimaksud antara lain meliputi :

a. Data faktor-faktor internal yang meliputi beberapa aspek yaitu :

1. Aspek pemasaran (meliputi : saluran distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia, pelopor surety bond di Indonesia, penguasaan pangsa pasar yang relatif kuat, kualitas pelayanan yang baik, nama dan citra perusahaan atau brand image).
2. Aspek personalia (meliputi : loyalitas sumber daya manusia dan tenaga yang ahli atau profesional dibidang surety bond)
3. Aspek keuangan (meliputi : kemampuan membayar klaim dan dukungan reasuransi dalam dan luar negeri)

c. Data faktor-faktor eksternal yang meliputi beberapa aspek yaitu :

1. Aspek persaingan (meliputi : persyaratan menerbitkan surety bond, adanya paksaan dari pimpro untuk proyek APBD, persyaratan menerbitkan bank garansi dan banyaknya pesaing seperti PT Jasindo, PT Bumi Putera Muda, PT Wahana Tata PT Parolamas dan lain-lain)
2. Aspek Kebijakan Pemerintah (meliputi : terbitnya keppres no.16 th.1994, besar dana pembangunan APBN/APBD dan kebijakan pemerintah menaikkan nilai uang muka)
3. Aspek ekonomi dan politik (meliputi : situasi ekonomi dan politik, tingkat bunga bank dan nilai tukar dolar)

2. Data sekunder

adalah data yang lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang lain, data diperoleh tidak secara langsung oleh peneliti. Sumber data sekunder antara lain dari brosur-brosur, buku-buku atau dokumen-dokumen perusahaan seperti :

- a. Brosur surety bond dan customs bond PT Jasaraharja Putera.
- b. Buku surety bond PT Jasaraharja Putera.
- c. Buku Profil PT Jasaraharja Putera.

- d. Laporan penerimaan surety bond dari tahun 1994 sampai 1998
- e. Buku-buku jurnal penelitian dari perpustakaan.
- f. Buku-buku literatur dari perpustakaan.
- f. Buku-buku teks yang berkaitan dengan penelitian

3.2. Metode pengumpulan data.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga macam cara yaitu :

a. Metode observasi

Observasi adalah suatu studi yang disengaja atau direncanakan secara sistematis tentang keadaan/fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat, digunakan dalam rangka mengumpulkan data dalam suatu penelitian dan untuk tujuan pemecahan masalah.

Dalam penelitian ini bentuk observasi yang dilakukan adalah analisis catatan (record analysis). Catatan-catatan ini dapat merupakan catatan sejarah atau catatan sekarang maupun catatan perusahaan publik atau swasta dan catatan-catatan tersebut mungkin ditulis, dicetak, direkam dalam pita suara, difoto ataupun direkam dalam pita video.(Cooper dan Emory,1996)

Adapun data catatan-catatan yang dipergunakan dalam penelitian ini antara lain adalah :

- a. Catatan mengenai target dan realisasi penerimaan *service charge surety bond* dari tahun 1994 sampai 1998.
- b. Catatan mengenai profil PT Jasaraharja Putera.

b. Metode survei

Metode survei adalah suatu studi yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi atau politik dari suatu kelompok atau suatu daerah. Dalam pengumpulan data biasanya langsung berdasarkan komunikasi dengan sampel individual yang representatif dengan melakukan wawancara melalui tatap muka/telepon atau menggunakan daftar pertanyaan melalui surat/mail.

Dalam penelitian ini metode survei dilaksanakan dengan melakukan wawancara melalui tatap muka dan dibantu dengan daftar pertanyaan kepada :

1. Pihak manajemen PT Jasaraharja Putera yaitu manager operational, staff dan karyawan yang diambil sebagai sampel sebanyak 10 orang. Pengambilan sampel dengan menggunakan *Non random sampling* yaitu *purposive sampling* (Pengambilan sampel bertujuan) dengan bentuk *judgment sampling* (Pengambilan sampel keputusan) artinya pengambilan sampel yang tidak bersifat acak namun secara sengaja memilih anggota-anggota sampel untuk

menyesuaikan diri dengan beberapa kriteria antara lain karyawan yang memiliki kualitas, pengetahuan dan pengalaman mengenai surety bond. Alasannya adalah diharapkan karyawan yang termasuk dalam kriteria tersebut diharapkan dapat memberikan pendapat yang bermutu.

2. Pihak konsumen PT Jasaraharja Putera mengambil sampel 10 perusahaan yaitu perusahaan-perusahaan yang besar-besar atau yang memiliki jumlah proyek yang cukup banyak di wilayah Jawa Tengah dan mempunyai nilai proyek yang tinggi. Dalam pengambilan sampel digunakan *Non random sampling* yaitu *purposive sampling* (Pengambilan sampel bertujuan) dengan bentuk *judgment sampling* (Pengambilan sampel keputusan) artinya diambil sampel yang memiliki kriteria tertentu misalnya Perusahaan yang berpengalaman dalam menggunakan jasa *surety bond* dari PT Jasaraharja Putera, memiliki banyak proyek sehingga sering menggunakan jasa surety bond, memiliki pengetahuan mengenai surety bond secara mendalam dan merupakan pengguna surety bond terbanyak atau kontraktor-kontraktor yang besar. Alasannya adalah kontraktor atau perusahaan yang termasuk dalam kriteria tersebut diatas diharapkan dapat memberikan pendapat yang paling menguntungkan mengenai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari surety bond PT Jasaraharja Putera cabang Semarang.

c. Studi pustaka.

Agar penelitian ini mempunyai dasar yang kokoh, dan bukan sekedar perbuatan coba-coba (*trial and error*), maka peneliti harus melakukan penelaahan kepustakaan atau mencari teori-teori, konsep-konsep, generalisasi-generalisasi yang dapat dijadikan landasan teoritis bagi penelitian yang akan dilakukan dengan jalan membaca. Sumber bacaan merupakan bagian penunjang penelitian yang essential, secara garis besar sumber bacaan dapat dibedakan menjadi dua kelompok (Sumadi Suryabrata, 1992) yaitu :

- a. Sumber acuan umum yaitu sumber bacaan yang memuat teori-teori atau konsep-konsep pada umumnya yang berkaitan dengan penelitian yang berwujud buku teks atau ensiklopedia dan lain-lain.
- b. Sumber acuan khusus yaitu sumber bacaan yang memuat laporan hasil penelitian terdahulu yang berwujud jurnal, buletin penelitian, thesis, disertasi dan lain-lain.

3.3. Metode Analisis Data

Metode analisis data untuk tujuan penelitian dianalisis dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).

3.3.1 Analisis Posisi Bisnis (Analisis SWOT).

Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif yaitu dengan identifikasi SWOT dalam suatu diagram SAP (*Strategic Advantage Profile*) dan diagram ETOP (*Environment Threat and Opportunity Profile*) sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah - langkah pengembangannya.

3.3.1.1 Teknik analisis SAP (*Strategic Advance Profile*).

Analisis ini diperlukan agar perusahaan dapat mengetahui keunggulan strategis perusahaan. Ada lima langkah dalam melakukan analisis SAP terdiri dari :

1. Identifikasi faktor kunci sukses perusahaan yang merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan kedalam tabel SAP sebagai berikut:

Tabel 3.1 S A P (Strategic Advance Profile)

Faktor Kunci Sukses *	Bobot	Skor	Nilai
Jangkauan pemasaran			
Tenaga ahli dibidang surety bond			
Kualitas pelayanan			
Loyalitas SDM terhadap perusahaan			
Pelopor surety bond di Indonesia			
Hubungan baik dengan pimpro/nasabah			
Penguasaan pangsa pasar			
Kemampuan membayar Klaim			
Dukungan Reasuransi			
Persyaratan lebih berat dari pesaing			
Service charge lebih mahal			

Masih ada yang menggunakan agunan			
Masih ada yang harus ijin pusat.			
JUMLAH			

* Ditentukan dari hasil diskusi dengan manager operasional PT Jasaraharja Putera cabang Semarang pada bulan Mei-Juni, 1999.

2. Pembobotan masing-masing elemen dengan cara unit desimal atau prosentase desimal (misal 40%=0,4), jumlah bobot sama dengan satu.
3. Penghitungan Skor atas elemen-elemen tersebut sebagai berikut :

KRITERIA SKOR " S A P "
1 = Kondisi sangat kurang unggul
2 = Kondisi kurang unggul
3 = Kondisi rata-rata
4 = Kondisi unggul
5 = Kondisi sangat unggul

4. Menghitung nilai tertimbang dengan mengalikan bobot dengan skor.
5. Penjumlahan nilai tertimbang.

Maka hasil penjumlahan nilai tertimbang itu akan dihasilkan nilai minimal 1 sampai dengan nilai maksimal 5 sedangkan jumlah klasifikasi posisi persaingan ada 6 (dominant, strength, favourable, tenable, weak, non-viable) oleh karena itu untuk menentukan kedalam posisi persaingan harus ada interval, maka untuk menentukan interval digunakan rumus sebagai berikut :
 nilai max - nilai min / jumlah klasifikasi posisi ($5-1/6 = 0,67$) atau nilai interval sama dengan 0,67 jadi dari hasil penjumlahan nilai tertimbang dapat ditentukan posisi persaingannya sebagai berikut :

POSISI PERSAINGAN	NILAI
NON-VIABLE (Tidak ada harapan)	1 - 1,67
WEAK (Lemah)	1,68 - 2,35
TENABLE (Sedang)	2,36 - 3,03
FAVORABLE (Baik, Aman)	3,04 - 3,71
STRONG (Kuat)	3,72 - 4,39
DOMINANT (Unggul)	4,40 - 5,00

Sumber : Data sekunder yang diolah

3.3.1.2 Teknik analisis ETOP

Dengan pendekatan ini perusahaan dinilai berdasarkan dua variable utama yaitu : Peluang (*Environmental Opportunity*) dan Ancaman (*Environmental Threats*). Ada enam langkah dalam melakukan analisis ETOP sebagai berikut :

1. Identifikasi faktor-faktor peluang atau EOE (*Environmental Opportunity Elemen*) seperti dalam tabel 3.2.
2. Identifikasi faktor-faktor ancaman atau ETE (*Environmental Threats Elemen*) seperti dalam tabel 3.3.

Tabel 3.2 Environment Opportunity Element

Faktor - faktor Peluang*	Bobot	Skor	Nilai
Dana pembangunan (APBN/APBD)			
Kebijakan pemerintah tentang uang muka			
Perusahaan sudah dikenal pimpro			
Pesaing banyak yang tidak membayar klaim			
Persyaratan bank garansi berat			
JUMLAH			

* Ditentukan dari hasil diskusi dengan manager operasional PT Jasaraharja Putera cabang Semarang pada bulan Mei-Juni, 1999.

Tabel 3.3 Environment Threat Element

Faktor - faktor Ancaman*	Bobot	Skor	Nilai
Situasi krisis ekonomi dan politik.			
Pesaing menerbitkan bond tanpa agunan.			
Tingkat bunga Bank			
Nilai tukar Dolar			
Terbit nya Keppres No.16 tahun 1994			
Paksaaan dari pimpro untuk proyek APBD			
JUMLAH			

* Ditentukan dari hasil diskusi dengan manager operasional PT Jasaraharja Putera cabang Semarang pada bulan Mei-Juni, 1999.

- Pembobotan masing-masing elemen dengan cara unit decimal atau prosentase decimal (misal 40%=0,4), jumlah bobot sama dengan satu.
- Penghitungan Skor atas elemen-elemen tersebut sebagai berikut :

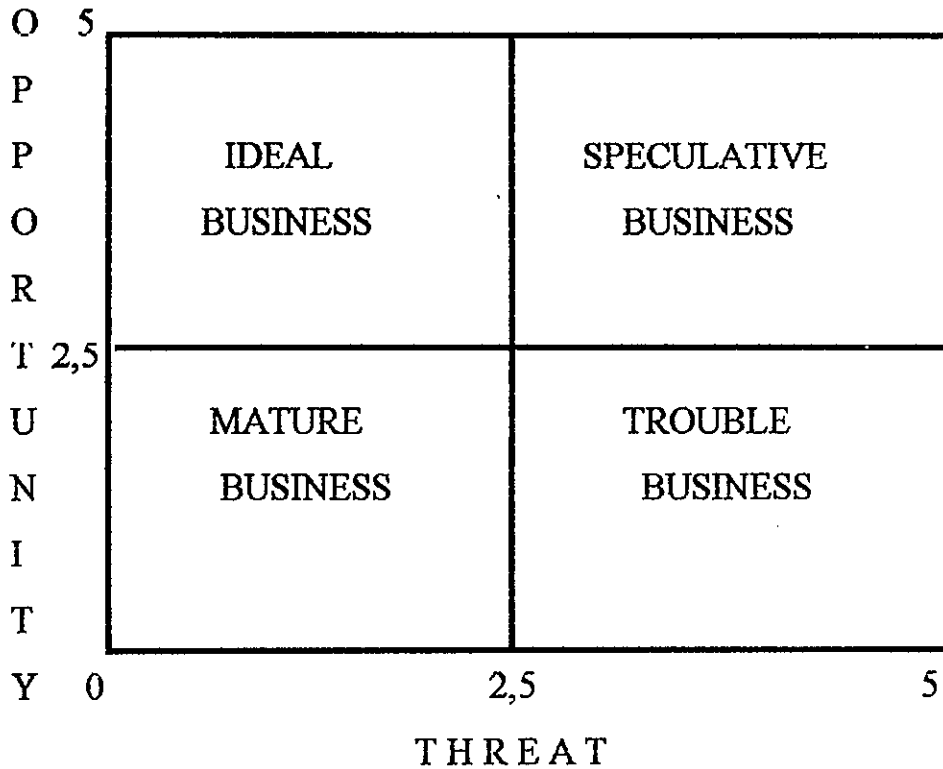
KRITERIA SKOR " EOE "	KRITERIA SKOR " ETE "
1 = Sangat tidak berpeluang	1 = Sangat tidak mengancam
2 = Tidak berpeluang	2 = Tidak mengancam
3 = Sama kuat	3 = Agak mengancam
4 = Berpeluang	4 = Mengancam
5 = Sangat berpeluang	5 = Sangat mengancam

- Menghitung nilai dengan mengalikan bobot dengan skor.
- Penjumlahan nilai tertimbang.

Maka hasil penjumlahan nilai tertimbang faktor-faktor peluang (*Environmental Opportunity Elemen*) dan penjumlahan nilai terimbang faktor-

faktor ancaman (*Environmental Threats Elemen*) dapat diketahui kondisi lingkungan bisnis perusahaan sebagai berikut :

Gambar 3.2 MATRIK ETOP



Sumber :Handout MM Undip,1996

Setelah dapat menentukan SAP dan ETOP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang disusun disajikan dalam suatu matrik SAP dan ETOP untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk perusahaan tersebut. Alternatifnya akan muncul sebagai dinyatakan dalam matrik posisi SWOT suatu perusahaan yang menduduki posisi I (*Invest*) mempunyai banyak alternatif untuk mengembangkan

perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang menduduki posisi D (*Divest*). Matrik SAP dan ETOP dapat digambarkan pada gambar 2.1 (bab 2) :

Gambar 2.1 MATRIK POSISI SWOT

ETOP \ SAP	IDEAL BUSINES	MATURE BUSINES	TROUBLE BUSINES	SPECULA TIVE
DOMINANT	I	I	I	I
STRONG	I	I	I	I
FAVOURABLE	I	I	I	D
TENABLE	I	I	D	D
WEAK	I	D	D	D
NON-VIABLE	D	D	D	D

Sumber : Handout MM Undip, 1996

3.3.2 Alternatif Strategi.

Alternatif strategi yang muncul sebagai mana yang dinyatakan dalam matrik posisi SWOT menurut Pearce (1994) adalah sebagai berikut :

3.3.2.1 Strategi Investasi

Strategi investasi ataupun strategi pertumbuhan (growth) ataupun strategi ekspansi. Implikasi strategi yang mungkin bisa dilakukan adalah :

1. Konsentrasi pada produk tunggal.
2. Diversifikasi konsentris, misalnya Fuji sebagai pembuat film, juga membuat kamera.
3. Integrasi vertikal baik backward ataupun foreward.
4. Integrasi horisontal.
5. Integrasi konglomerasi.
6. Pengembangan pasar keseluruhan dengan cara :
 - a. Mencari pelanggan baru
 1. Market penetration strategy (cari orang yang belum menggunakan produk pada pasar lama)
 2. New market strategy (cari orang lain yang belum menggunakan produk tersebut)
 3. Geographical expansion strategy (cari lokasi baru)
 - b. Munculkan kegunaan baru.
 - c. Penggunaan yang lebih sering.
7. Pertahankan pangsa pasar dengan cara :

- a. Posisi bertahan (kembangkan inovasi produk)
 - b. Pertahanan menjepit (munculkan diferensiasi)
 - c. Pertahanan mendahului (munculkan inovasi baik produk maupun harga satu langkah atau lebih kedepan)
 - d. Pertahanan balas menyerang (jika diserang lawan langsung dibalas)
 - e. Pertahanan bergerak (munculkan diversifikasi pasar)
 - f. Pertahanan kontraksi (daerah lemah dilepas)
8. Menambah pangsa pasar dengan cara :
 - a. Intensifikasi dan ekstensifikasi promosi.
 - b. ekstensifikasi distribusi.
 9. Lakukan panen pada daerah yang kurang kompetitif
 10. Research and Development (R & D) ditingkatkan.
 11. Tambah modal
 12. Rekrut tenaga baru yang handal.
 13. Gaji dinaikkan dengan proporsional
 14. Struktur organisasi dimekarkan.
 15. Lakukan strategi keunggulan biaya (cost leadership).

3.3.2.2. Strategi Divestasi

Implikasi strategi yang mungkin bisa dilakukan adalah :

1. Penciutan bisnis dengan cara kurangi biaya atau kurangi aktiva.
2. Lakukan aliansi.
3. Divesture (Jual komponen utama perusahaan).
4. Likuidasi (aktiva tetap dijual bisnisnya masih ada).
5. Joint venture (2 perusahaan saling bekerja sama seperti PMA/PMDN).
6. Strategi kombinasi bisnis (penggabungan bisnis) dengan melakukan merger, konsolidasi, akuisisi.
7. Strategi panen.
8. Konsorsium (hubungan bisnis dalam suatu industri).
9. Kembangkan keunggulan produk.
10. Rekayasa ulang bisnis.
11. Standarisasi produk.
12. Intensifikasi modal.
13. Intensifikasi distribusi dan promosi.
14. Stabilisasi organisasi.
15. Process engineering.

bonjol nomer 151 Semarang, satu lokasi dengan PT (Persero) Jasa Raharja cabang Semarang. Memiliki 5 buah kantor perwakilan yang tersebar di Jawa tengah antara lain di Surakarta, Magelang, Purwokerto, Pekalongan dan Pati dengan jumlah pegawai kurang lebih 50 orang karyawan

4.2 Pertanggung jawaban cabang terhadap pusat.

PT Jasaraharaja Putera memiliki kantor-kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dengan tujuan untuk memperluas jangkauan pemasaran. Kantor pusat melimpahkan tanggung jawab ke kantor-kantor cabangnya dengan sistem sentralisasi. Dengan sistem sentralisasi ini maka implikasi wewenang dan kebijakan kantor cabang sangat terbatas dan lebih banyak mengikuti sistem dan kebijakan dari kantor pusat.

Pertanggung jawaban kantor cabang terhadap pusat mengenai kinerja perusahaan selama satu periode diwujudkan dalam laporan keuangan kantor cabang. Laporan keuangan yang dibuat adalah laporan hasil usaha (laba rugi) dan laporan arus kas tanpa membuat neraca. Laporan-laporan tersebut yang nantinya akan dikonsolidasikan oleh kantor pusat.

4.3. Kegiatan usaha.

Kegiatan usaha PT Jasaraharja Putera dibagi kedalam tiga kelompok :

a. Asuransi umum (General insurance)

Jenis asuransi yang dikelompokkan dalam asuransi umum ini adalah asuransi kendaraan, asuransi kebakaran, asuransi pengangkutan, asuransi-asuransi lain yang dimasukkan dalam asuransi varia, seperti asuransi hole in one, asuransi konstruksi dan pemasangan instalasi, asuransi alat-alat berat dan lain-lain.

b. Asuransi Aneka

Asuransi aneka terdiri dari :

- Extra cover (Jaminan tambahan).
- Asuransi tanggung jawab pengangkutan (ATJP).
- Asuransi kecelakaan dalam perjalanan (AKDP).
- Personal Accident dalam hubungan dengan public liability (PA/PL).

c. Surety bond.

Surety bond merupakan fasilitas jaminan yang disediakan pemerintah sebagai alternatif dari garansi bank yang dapat digunakan untuk menjamin :

- Tender-tender dan jaminan lain dalam pelaksanaan proyek - proyek pembangunan yang di biayai oleh APBN/APBD, bantuan luar negeri

dan proyek-proyek milik pemerintah yang dikelola oleh BUMN serta proyek-proyek swasta.

- Pembebasan bea masuk dan bea masuk tambahan serta penangguhan pembayaran PPN atas barang dan bahan asal impor yang digunakan dalam pembuatan komoditi ekspor sebagaimana ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.4 Pertumbuhan operasional pendapatan PT Jasaraharja Putera

PT Jasaraharja Putera cabang Semarang memiliki peluang dan potensi yang cukup baik untuk mengembangkan usahanya. Hal ini terbukti dari sejak mulai berdirinya tahun 1994 sampai dengan tahun 1996, pendapatan operasional perusahaan terus meningkat dengan pertumbuhan rata-rata yang cukup tinggi (20%). Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1
Pendapatan Operasional PT Jasaraharja Putera cabang Semarang periode tahun 1994 sampai dengan tahun 1996

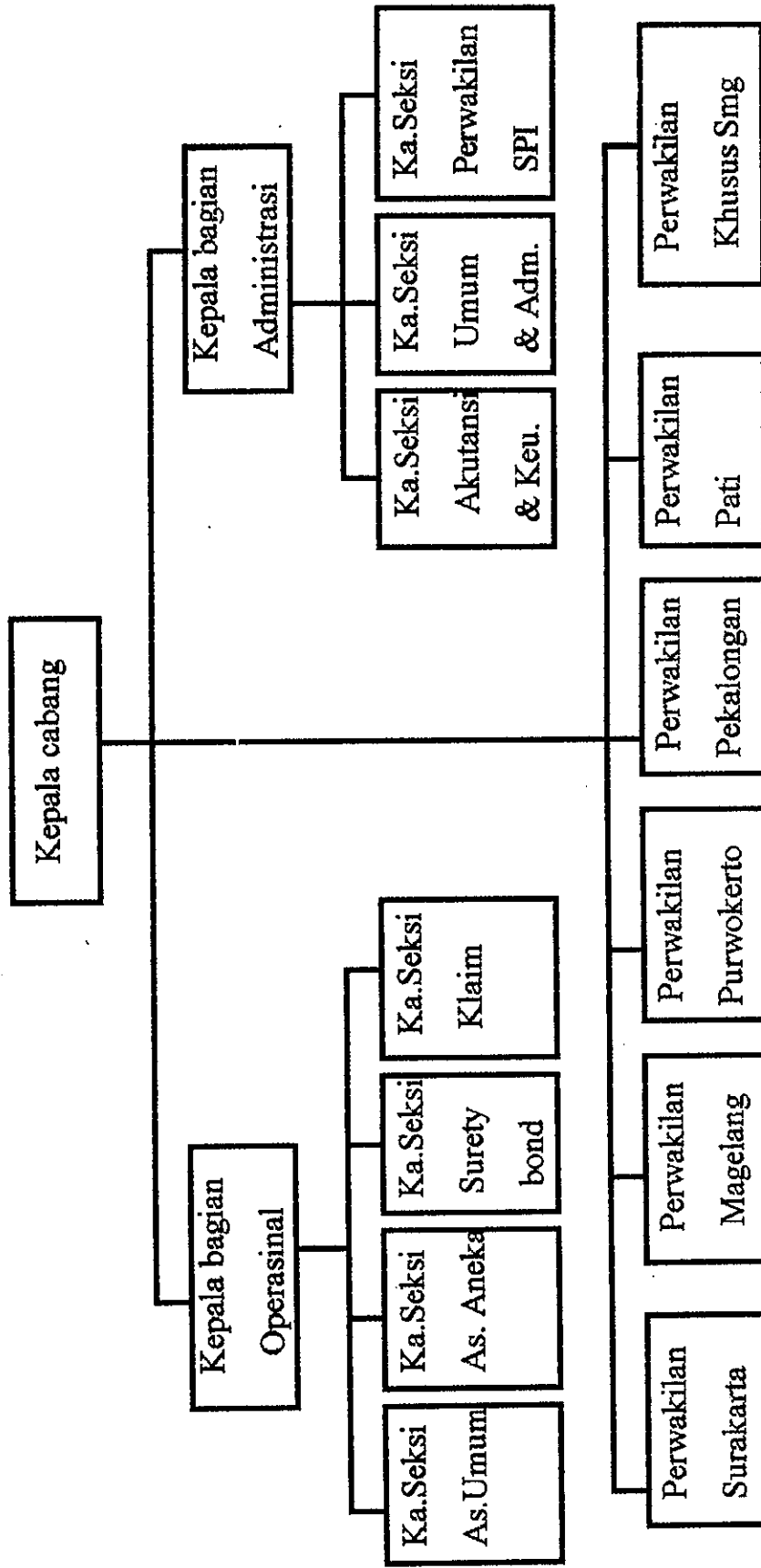
Kegiatan usaha	1994	1995	%	1996	%
Asuransi umum	91.865.290	273.970.350	198	506.386.110	85
Asuransi aneka	4.366.703.560	5.320.353.909	21,8	6.284.614.470	18,1
Surety bond	891.017.340	1.180.842.756	32,5	1.158.275.478	(1,91)
Total Pendapatan	5.349.586.190	6.775.167.017	26,65	7.949.276.580	17,33

Sumber : PT Jasaraharja Putera, 1999

4.4 Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu mekanisme untuk mencapai tujuan perusahaan. Agar mekanisme itu dapat berjalan lancar maka harus ditentukan struktur organisasi yang dibutuhkan guna mencapai tujuan tersebut dan perlu adanya pembagian kerja yang jelas sehingga terhindar dari tumpang tindih pelaksanaan tugas dan wewenang. Oleh karena itu pimpinan harus dapat memilih dan menunjuk orang yang tepat untuk menjalankan atau melaksanakan tugas dan wewenangnya sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah bentuk struktur organisasi dari PT Jasaraharja Putera cabang Semarang (Gambar 4.1) dan sekaligus uraian tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur tersebut.

Gambar 4.1
 Struktur Organisasi
 PT Jasaraharja Putera cabang Semarang



Sumber: PT Jasaraharja Putera cabang Semarang

1. Kepala cabang.

Kepala cabang bertanggung jawab atas :

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta terwujudnya pembinaan/pengembangan SDM dan pengamatan alat /sarana fisik dikantor cabang dan kantor perwakilan yang ada dibawah pembinaannya.
- b. Pelaksanaan seluruh bidang usaha perusahaan diwilayah kerja kantor cabang yang dipimpinnya.
- c. Terselenggaranya pelaporan kegiatan kantor cabang yang dipimpinnya.

2. Kepala seksi asuransi umum

Kepala seksi asuransi umum bertanggung jawab atas :

- a. Penyelenggaraan pemasaran, underwriting dan penutupan asuransi umum di wilayah kerja kantor cabang.
- b. Pelaksanaan penelitian pasar asuransi umum di wilayah kerja kantor cabang.

3. Kepala seksi asuransi aneka

Kepala seksi asuransi aneka bertanggung jawab atas :

- a. Penyelenggaraan pemasaran, underwriting dan penutupan asuransi aneka diwilayah kerja kantor cabang.

b. Pelaksanaan intensifikasi dan ekstensifikasi terhadap potensi asuransi aneka di wilayah kerja kantor cabang.

4. Kepala seksi surety bond

Kepala seksi surety bond bertanggung jawab atas :

- a. Penyelenggaraan pemasaran, underwriting dan akseptasi surety bond di wilayah kerja kantor cabang
- b. Pelaksanaan penelitian pasar surety bond di wilayah kerja kantor cabang
- c. Pelayanan klaim surety bond serta kelancaran penyelesaian subrogasinya.

5. Kepala seksi klaim

Kepala seksi klaim bertanggung jawab atas :

- a. Pelaksanaan penanganan / pelayanan dan penyelesaian / pembayaran atas pengajuan klaim asuransi umum dan asuransi aneka di kantor cabang.
- b. Pemantauan penanganan / pelayanan dan penyelesaian / pembayaran klaim dana santunan dikantor perwakilan.

6. Kepala seksi keuangan.

Kepala seksi keuangan bertanggung jawab atas pengelolaan dan pencatatan keuangan dikantor cabang.

7. Kepala seksi umum dan kepegawaian.

Kepala seksi umum dan kepegawaian bertanggung jawab atas :

- a. Kelancaran pelayanan penunjang kegiatan operasional di kantor cabang.
- b. Tersedianya sarana fisik dan barang yang dibutuhkan kantor cabang.
- c. Terselenggaranya kegiatan bidang kepegawaian di kantor cabang.

8. Kepala kantor perwakilan.

Masing-masing kepala kantor perwakilan bertanggung jawab atas :

- a. Pelaksanaan seluruh bidang usaha perusahaan di wilayah kerja kantor perwakilan.
- b. Terciptanya citra baik perusahaan di wilayah kerja kantor perwakilan.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis SWOT

Perusahaan agar tetap hidup dituntut untuk mampu beradaptasi dan bereaksi terhadap perubahan-perubahan baik yang bersifat intern maupun ekstern perusahaan. Untuk bisa menjawab atau mengantisipasi hal-hal tersebut, perusahaan yang baik akan peduli terhadap perencanaan strategis yang berorientasi pasar. Perencanaan strategis dapat mempergunakan analisis SWOT yang merupakan alat yang digunakan untuk menentukan posisi perusahaan terhadap lingkungannya, baik lingkungan internal dan eksternal.

Lingkungan internal adalah faktor-faktor manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen atau dapat dikontrol (*controlable*) yang meliputi : *strong* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Faktor-faktor internal tersebut dianalisis dengan metode SAP (*Strategic Advantage Profile*).

Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor manajemen yang diluar kendali manajemen atau tidak dapat dikontrol (*uncontrolable*) yang meliputi : *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman). Faktor-faktor eksternal tersebut dianalisis dengan metode ETOP (*Environment Threat Opportunity Profile*).

Analisis ini dapat digunakan sebagai pedoman berbagai kegiatan bisnis perusahaan, dengan prospeknya dimasa yang akan datang. Strategi pengembangan pemasaran perusahaan dapat disusun dan diimplementasikan agar tercapai tujuan perusahaan menghadapi persaingan yang ketat.

5.1.1 Analisis Peluang dan Ancaman.

Lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat mempengaruhi kegiatan bisnis surety bond sangat banyak dan kompleks. Untuk itu yang dianalisis hanya variabel pokok saja yang dianggap relevan dan dianggap mempunyai pengaruh nyata sedangkan variabel lingkungan yang dianggap pengaruhnya relatif kecil diabaikan.

Pemberian bobot dan skor setiap variabel diambil pendapat dari manajemen dengan pengisian kuesioner. Dalam pemberian bobot dan skor dari manajemen tersebut langsung kepada manager operational dan sembilan orang stafnya yang sangat berkompeten dibidang surety bond sehingga pengisian itu valid dan argumentasinya kuat.

Prosedur analisis lingkungan eksternal yang dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif sebagai berikut :

1. Identifikasi dan seleksi sejumlah variable yang relevan berpengaruh pada prospek perusahaan.

2. Identifikasi variabel yang merupakan peluang dan yang merupakan ancaman.
3. Pemberian bobot masing-masing variabel.
4. Pemberian nilai masing-masing variabel.
5. Menghitung nilai tertimbang dengan mengalikan bobot dan nilai masing-masing variabel
6. Menjumlahkan nilai tertimbang seluruh variabel.

A. Analisis peluang.

Hasil perhitungan setelah dilakukan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan peluang dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 5.1
Perhitungan jumlah nilai tertimbang elemen peluang.
Environment Opportunity Element

Faktor - faktor Peluang	Bobot*	Skor	Nilai
Meningkatnya dana APBN/APBD	0,16	3,2	0,51
Kebijakan pemerintah tentang uang muka	0,26	4,7	1,22
Perusahaan sudah dikenal pimpro	0,21	3,4	0,71
Pesaing banyak yang tidak membayar klaim	0,21	3,8	0,80
Persyaratan bank garansi berat	0,16	3,3	0,53
Jumlah nilai tertimbang	1		3,77

* Ditentukan dari hasil diskusi dengan manager operasional PT Jasaraharja Putera cabang Semarang pada bulan September, 1999.

Dari tabel 5.2 diatas peluang terbesar yang dirasakan oleh manajemen adalah pada kebijakan pemerintah menaikkan uang muka proyek menjadi 30% - 40% dari hanya 20% yang berarti sangat menguntungkan karena dapat meningkatkan pendapatan *surety bond* dari penerimaan *service charge* sampai dua kali (dari 20% menjadi 40%).

Nama perusahaan yaitu PT Jasaraharja Putera sudah dikenal baik oleh nasabah maupun para pimpinan proyek dari nama besar induk perusahaan yaitu PT (Persero) Jasa Raharja sebagai perusahaan pertama yang diberi wewenang menerbitkan *surety bond* sejak tahun 1980 oleh pemerintah. Hal ini tentu membantu perusahaan dalam bidang *marketing* atau pemasaran *surety bond*.

Perusahaan pesaing banyak yang tidak mampu membayar klaim karena krisis moneter. Hal ini juga menguntungkan perusahaan karena *surety bond* yang diterbitkan oleh perusahaan - perusahaan pesaing banyak yang tidak diakui oleh para pimpinan proyek.

Masa krisis moneter membuat persyaratan bank garansi semakin berat karena agunan harus liquid (harus deposito atau tunai). Hal ini berarti menguntungkan perusahaan karena para nasabah dari bank garansi banyak yang memanfaatkan *surety bond*.

Sedang semakin meningkatnya dana anggaran pendapatan belanja negara (APBN) dan anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) juga mempengaruhi pendapatan *surety bond* karena semakin meningkatnya jumlah proyek yang dibiayai oleh APBN atau APBD.

B. Analisis Ancaman

Hasil perhitungan setelah dilakukan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan ancaman seperti pada tabel berikut :

Tabel 5.2
Perhitungan jumlah nilai tertimbang elemen ancaman
Environment Threat Element

Faktor - faktor Ancaman	Bobot*	Skor	Nilai
1. Situasi krisis ekonomi dan politik.	0,12	2,2	0,26
2. Pesaing menerbitkan bond tanpa agunan.	0,18	3,8	0,68
3. Tingginya tingkat bunga bank.	0,12	2,3	0,28
4. Naiknya nilai tukar dolar.	0,18	2,2	0,40
5. Keppres No.16 tahun 1994	0,12	1,2	0,14
6. Era pasar bebas.	0,18	2,7	0,49
7. Paksaan dari pimpro untuk Proyek APBD	0,12	1,3	0,16
Jumlah nilai tertimbang	1		2,41

* Ditentukan dari hasil diskusi dengan manager operasional PT Jasaraharja Putera cabang Semarang pada bulan September, 1999.

Dari tabel 5.1 diatas elemen yang paling mengancam adalah pesaing menerbitkan bond tanpa menggunakan agunan. Hal ini dilakukan perusahaan-perusahaan pesaing sebagai strategi untuk mengalahkan PT Jasaraharja Putera

dengan memberikan kemudahan yang semudah-mudahnya kepada para nasabahnya atau untuk merebut nasabah - nasabah dari PT Jasaraharja Putera.

Sedangkan elemen yang cukup megancam selanjutnya adalah era pasar bebas, artinya bahwa ada kemungkinan perusahaan-perusahaan dari luar negeri yang menerbitkan *surety bond* masuk ke dalam pasar Indonesia yang mengakibatkan persaingan semakin ketat.

Elemen krisis ekonomi dan politik, tingginya tingkat bunga bank dan naiknya nilai tukar dolar ternyata kurang mengancam karena terbukti atau kenyataannya tidak ada klaim yang menonjol yang diakibatkan dari ketiga elemen tersebut.

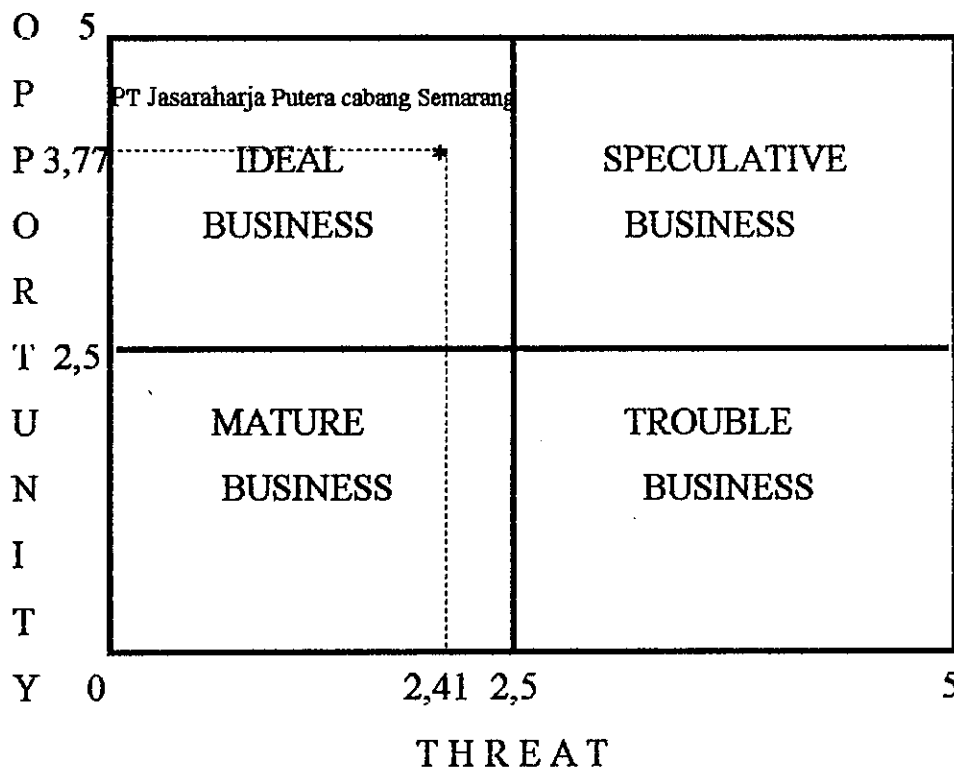
Dan yang terakhir elemen keppres no.16 tahun 1994 dan paksaan dari pimpro untuk proyek APBD untuk menggunakan bank garansi di BPD ternyata tidak mengancam karena sejak adanya krisis moneter persyaratan bank garansi lebih berat yaitu harus berupa deposito atau tunai maka sejak 1998 para pimpinan proyek untuk proyek APBD tidak memaksakan kontraktor atau pemborong untuk menggunakan bank garansi di BPD, kemudian dengan adanya keppres no.16 tahun 1994, memang diakui persaingan dibidang *surety bond* meningkat namun demikian target yang dibebankan disetiap cabang rata-rata tercapai bahkan menurut manajemen PT Jasaraharja Putera keppres no.16

tahun 1994 tersebut menguntungkan karena dapat meningkatkan persaingan dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah.

Nilai keseluruhan ancaman lingkungan adalah 2,41. Hal ini menunjukkan bahwa PT Jasaraharja Putera tidak mengalami ancaman yang cukup serius untuk sukses dalam memanfaatkan lingkungannya.

Dari analisis elemen-elemen peluang dan ancaman PT Jasaraharja Putera cabang Semarang dapat digambarkan dalam matrik ETOP sebagai berikut :

Gambar 5.3 MATRIK ETOP



Dari matrik ETOP tersebut dapat dilihat bahwa kondisi eksternal PT Jasaraharja Putera cabang Semarang berada pada kondisi ideal business (usaha yang ideal) yaitu usaha yang memiliki peluang sukses yang tinggi dan

resiko gagal yang rendah. Posisi ini sangat menguntungkan PT Jasaraharja Putera cabang Semarang, oleh karena itu PT Jasaraharja Putera cabang Semarang harus menggunakan peluang yang ada dengan seoptimal mungkin dalam mengelola dan mengembangkan pemasaran surety bond.

5.1.2. Analisis kekuatan dan kelemahan.

Analisis kekuatan dan kelemahan industri dilakukan dengan mengidentifikasi elemen-elemen internal untuk mengetahui dimana letak kekuatan dan kelemahan. Dengan demikian akan dapat diketahui profil keunggulan strategis (*Strategic Advantage Profile*), untuk itu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan pesaing dekat yang mengganggu.
2. Identifikasi elemen yang merupakan kekuatan dan kelemahan.
3. Pembobotan masing-masing elemen tersebut.
4. Penilaian atas elemen-elemen tersebut.
5. Menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikan bobot dengan nilai.
6. Menjumlahkan seluruh nilai tertimbang.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada manajemen perusahaan diperoleh informasi bahwa pesaing PT Jasaraharja Putera antara lain adalah PT Jasindo, PT Bumi Putera Muda, PT Wahana Tata, PT Parolamas tetapi diantara semua pesaing tidak ada yang dianggap paling

mengganggu karena dianggap masih baru semua dalam menerbitkan *surety bond* yaitu sejak terbitnya keppres no.16 tahun 1994.

Pembobotan elemen internal dilakukan oleh manajemen perusahaan sedangkan penilaian skor elemen internal dilakukan oleh konsumen. Hasil perhitungan elemen internal terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.3
Perhitungan jumlah nilai tertimbang elemen internal

Faktor Kunci Sukses	Bobot*	Skor	Nilai
1. Jangkauan pemasaran	0,095	3,4	0,32
2. Tenaga ahli dibidang surety bond	0,095	3,6	0,34
3. Kualitas pelayanan	0,07	3,2	0,22
4. Loyalitas SDM terhadap perusahaan	0,095	3,2	0,30
5. Pelopor surety bond di Indonesia	0,12	4,6	0,55
6. Hubungan baik dengan pimpro/nasabah.	0,07	3,8	0,27
7. Penguasaan pangsa pasar	0,095	3,7	0,35
8. Kemampuan membayar Klaim	0,095	3,2	0,30
9. Dukungan Reasuransi	0,07	3,2	0,22
10. Persyaratan lebih berat dari pesaing	0,05	3,2	0,16
11. Service charge lebih mahal	0,05	2,8	0,14
12. Masih ada yang menggunakan agunan	0,05	2,4	0,12
13. Masih ada yang harus ijin pusat.	0,05	2,2	0,11
JUMLAH	1		3,40

* Ditentukan dari hasil diskusi dengan manager oprasional PT Jasaraharja Putcra cabang Semarang pada bulan September, 1999.

Dari tabel diatas terlihat pelopor *surety bond* di Indonesia merupakan kekuatan internal yang dirasa paling dominan. Hal ini karena PT Jasaraharja Putera sebagai anak perusahaan dari PT(Persero) Jasa Raharja yang pertama kali menerbitkan *surety bond* di Indonesia sejak tahun 1980 sampai dengan tahun 1994 (terbitnya keppres no.16 tahun 1994) dan dapat dikatakan memonopoli dalam bidang *surety bond* di Indonesia karena satu - satunya lembaga keuangan non bank yang diberi wewenang menerbitkan jaminan dalam bentuk *surety bond* berdasarkan keppres no.14A tahun 1980 dan SK menteri keuangan RI nomor 271/KMK.011/1980

Faktor kekuatan kedua dari lingkungan internal adalah penguasaan pangsa pasar. Hal ini adalah sebagai konsekwensi dari faktor pelopor *surety bond* di Indonesia tentunya sejak tahun 1980 perusahaan telah menjalin hubungan kerja sama yang harmonis baik dengan nasabahnya maupun dengan para pimpinan proyek dengan selalu mengadakan pertemuan-pertemuan atau perjanjian kerja sama, sehingga dapat mempertahankan pangsa pasar.

Faktor kekuatan ketiga dari lingkungan internal adalah tenaga ahli dibidang *surety bond* dan penguasaan pangsa pasar. Kedua hal ini saling berkaitan, dimana tenaga ahli dibidang *surety bond* yang bekerja di PT Jasaraharja Putera masih menggunakan tenaga-tenaga ahli dari induk perusahaan yang sudah berpengalaman dibidang *surety bond*. Dan karena

tenaga ahlinya sudah berpengalaman dibidang surety bond maka penguasaan pangsa pasarnya juga semakin kuat karena para nasabah dilayani secara lebih profesional oleh perusahaan.

Faktor jangkauan pemasaran juga merupakan kekuatan lingkungan internal perusahaan karena PT Jasaraharja Putera memiliki kantor perwakilan yang tersebar diseluruh Indonesia, khusus untuk propinsi Jawa Tengah kantor cabang ada di Semarang dan kantor perwakilannya ada di Surakarta, Magelang, Purwokerto, Pati dan Pekalongan.

Sedangkan faktor-faktor yang masih dinilai sebagai kelemahan internal adalah masih ada bond yang harus ijin kantor pusat, masih ada bond yang menggunakan agunan, service charge yang lebih mahal dan persyaratan yang lebih berat dari pesaing.

Dari analisis faktor kunci sukses PT Jasaraharja Putera cabang Semarang mendapat nilai 3,40. Selanjutnya untuk mengetahui posisi persaingan PT Jasaraharja Putera cabang Semarang sebagai berikut :

POSISI PERSAINGAN SAP	NILAI
NON-VIABLE (Tidak ada harapan)	1 - 1,67
WEAK (Lemah)	1,68 - 2,35
TENABLE (Sedang)	2,36 - 3,03
FAVORABLE (Baik, Aman)	3,04 - 3,71
STRONG (Kuat)	3,72 - 4,39
DOMINANT (Unggul)	4,40 - 5,00

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dengan nilai SAP sebesar 3,40 posisi PT Jasarharja Putera cabang Semarang berada pada posisi persaingan *Favourable* (relatif aman atau cukup baik) yang berarti prestasi PT Jasarharja Putera cabang Semarang cukup memuaskan untuk menjamin kelangsungan usahanya. Jadi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, PT Jasarharja Putera cabang Semarang masih dapat mengembangkan pemasaran surety bond.

5.1.3 Matrik SWOT

Setelah diperoleh posisi persaingan PT Jasarharja Putera cabang Semarang berdasarkan analisis faktor kunci sukses atau analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*) dan diketahui kondisi ekstern PT Jasarharja Putera cabang Semarang berdasarkan analisis elemen-elemen peluang dan ancaman atau analisis ETOP (*Environment Threat Opportunity Profile*) maka rangkuman kedua analisis tersebut dapat disajikan dalam suatu matrik yang disebut matrik SWOT. Matrik SWOT berguna untuk menentukan alternatif kebijakan atau strategi yang dapat dilaksanakan dan dikembangkan oleh PT Jasarharja Putera cabang Semarang. Melalui analisis SAP diketahui PT Jasarharja cabang Semarang berada pada posisi persaingan *Favourable* (aman atau baik) dan melalui analisis ETOP PT Jasarharja cabang Semarang berada dalam kondisi

Ideal business (usaha yang ideal) maka hasil kombinasi dari kedua analisis tersebut tampak pada gambar matrik SWOT berikut ini:

Gambar 5.4. MATRIK POSISI SWOT

SAP \ ETOP	IDEAL BUSINES	MATURE BUSINES	TROUBLE BUSINES	SPECULA TIVE
DOMINANT	I	I	I	I
STRONG	I	I	I	I
FAVOURABLE	I * PT. JP	I	I	D
TENABLE	I	I	D	D
WEAK	I	D	D	D
NON-VIABLE	D	D	D	D

Sumber : Handout MM Undip,1996

Dari matrik SWOT diatas terlihat PT Jasaraharja Putera cabang Semarang berada pada posisi Investasi, artinya strategi yang diterapkan PT Jasaraharja Putera cabang Semarang dalam pemasaran surety bond perlu diperbaharui. PT Jasaraharja Putera masih terlalu lamban dalam mengambil tindakan yang mendukung usaha pemasaran surety bond tersebut, sehingga peningkatan penerimaan surety bond yang telah berhasil dicapai tidak dapat dipertahankan. Hal ini disebabkan dunia usaha khususnya bidang usaha surety

bond adalah kompetitif sehingga setiap perusahaan asuransi yang menerbitkan surety bond dituntut untuk dapat menunjukkan kelebihan dan keunggulannya.

BAB VI PERUMUSAN STRATEGI

6.1. Prediksi posisi masa depan.

6.1.1. Prediksi Perekonomian.

Manajemen perusahaan atau pengambil keputusan harus selalu membuat berbagai pertimbangan atas kejadian pada lingkungan perekonomian dimana mereka berada. Pertimbangan ini akan sangat bermanfaat untuk memperkirakan arah perkembangan ekonomi, yang tentu saja akan berpengaruh pula terhadap kinerja perusahaan.

Perekonomian Indonesia semakin terbuka dengan serangkaian deregulasi dan debirokratisasi yang dapat mendorong pertumbuhan investasi sektor swasta diberbagai bidang. Dibidang jasa *surety bond* dan bank garansi misalnya, pemerintah menerbitkan keppres no.16 tahun 1994 yang berisi tentang semua perusahaan asuransi yang ada di Indonesia dapat menerbitkan surat jaminan berupa *surety bond* dan semua bank yang ada di Indonesia dapat menerbitkan bank garansi. Persaingan merupakan suatu keadaan yang tidak dapat terelakkan khususnya dibidang bisnis *surety bond*.

6.1.2. Prediksi perubahan eksternal.

Prediksi perubahan eksternal terutama yang menyangkut ancaman dimasa depan merupakan satu indikator penting dalam merumuskan strategi jangka panjang. Perubahan eksternal yang signifikan adalah sebagai berikut :

a. Pesaing menerbitkan bond tanpa agunan.

Semakin meningkatnya persaingan dibidang *surety bond* sejak terbitnya keppres no.16 tahun 1994, dimana setiap perusahaan asuransi memiliki keinginan yang besar untuk masuk ke industri *surety bond* dengan tanpa memiliki pengalaman cukup mengenai bisnis *surety bond*. Maka strategi yang dilakukan oleh pesaing untuk merebut atau menarik nasabah yang sebanyak - banyaknya baik nasabah yang baru maupun nasabah dari P'I Jasaraharja Putera mereka melakukan segala macam cara, misal dengan menerbitkan *surety bond* tanpa menggunakan agunan, dengan persyaratan yang sangat mudah untuk menjadi nasabah, dengan *service charge* yang lebih murah dan lain-lain. Ternyata setelah terjadi klaim mereka tak mampu membayar, dengan alasan krisis ekonomi.

b. Era pasar bebas atau era persaingan global.

Era pasar bebas atau era persaingan global adalah sesuatu yang tidak lagi bisa dihindarkan dalam jangka panjang. Mau tidak mau, suka tidak suka, siap tidak siap, kita telah masuk dalam sistem perdagangan bebas dunia. Hal

ini merupakan ancaman bagi industri apabila tidak segera diantisipasi, karena dalam sistem pasar bebas demikian, para konsumen atau nasabah sebagai pengguna jasa *surety bond* dihadapkan pada berbagai pilihan. Mereka akan memilih membeli yang persyaratannya mudah, *service charge*nya murah dan yang tanpa agunan dengan kualitas pelayanan yang mereka bisa terima. Para perusahaan asuransi yang menerbitkan *surety bond* juga dihadapkan pada banyak pilihan dan kemungkinan. Mereka bisa menerbitkan *surety bond* tanpa menggunakan agunan, dengan *service charge* yang murah namun kualitas pelayanannya tidak berbeda dengan pesaing.

6.2 Evaluasi strategi

Untuk mempertahankan dan memperluas pangsa pasar PT Jasaraharja Putera cabang Semarang telah menunjukkan sikap yang reaktif dan antisipatif terutama terhadap elemen-elemen ancaman dengan melakukan langkah-langkah atau strategi sebagai berikut:

Pertama adalah semakin berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanannya dengan menjalin atau meningkatkan hubungan yang lebih baik lagi kepada pimpinan proyek maupun kepada kontraktor dengan mengadakan

pertemuan-pertemuan semacam penyuluhan untuk memberikan penjelasan secara lengkap mengenai *surety bond*.

Kedua, adalah meningkatkan keahlian karyawan atau sumber daya manusia dengan meningkatkan kegiatan pendidikan dan latihan secara kilat atau semacam diklat-diklat untuk memberikan pelayanan kepada nasabah secara lebih memuaskan atau profesional.

Ketiga, yaitu meningkatkan pelayanan kepada nasabah dengan cara apabila terjadi klaim maka dalam waktu satu bulan apabila syarat-syaratnya sudah lengkap maka akan segera dibayarkan.

6.3 Perumusan strategi ke depan.

Menghadapi berbagai perubahan eksternal yang ada yaitu antara lain era pasar bebas atau globalisasi yang melanda dunia usaha saat ini menyebabkan pada masa yang akan datang perusahaan-perusahaan asing dapat beroperasi di Indonesia dengan keleluasaan yang sama. Kondisi persaingan yang semakin ketat membuat pihak-pihak yang terlibat didalamnya harus bekerja keras agar keberadaannya tetap diakui oleh pelanggan-pelanggannya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat berdiam diri dalam melakukan bisnisnya. Manajemen harus mulai berpikir untuk mengalahkan para pesaing, bahkan jika dirasa perlu harus membunuh pesaing tersebut. Hanya perusahaan

yang benar-benar kuat yang akan memenangkan persaingan. Dalam usahanya menuju perusahaan yang benar-benar kuat, para pengambil keputusan dalam hal ini CEO (Chief Executive Officer) di dalam perusahaan diwajibkan untuk merubah cara berpikir mereka dimana saat dahulu semata-mata hanya berpikir untuk mencari keuntungan saja, saat ini dan untuk masa yang akan datang mereka harus berpikir secara strategik karena bisnis adalah sebuah peperangan (Karl von Clausewitz, On War, 1831).

Oleh karena itu untuk saat ini dan masa yang akan datang disamping melanjutkan langkah-langkah atau strategi yang telah dilakukan PT Jasaraharja Putera cabang Semarang, yang lebih penting lagi adalah melaksanakan strategi yang telah dirumuskan berdasarkan hasil dari analisis SWOT yaitu strategi Investasi.

6.3.1. Strategi Investasi PT Jasaraharja Putera cabang Semarang

Strategi Investasi atau strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan (membesarkan) perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Menurut Suwarsono (1996) Perusahaan disebut tumbuh jika perusahaan tersebut, misalnya, berhasil meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasai, besarnya laba yang diperoleh, wilayah pemasaran yang dijangkau, ragam produk yang dihasilkan, harta kekayaan yang

dioperasikan, penguasaan teknologi, jumlah karyawan, dan ukuran lain yang yang ditetapkan. Dengan demikian strategi yang mungkin dapat dilakukan adalah :

1. Mempertahankan pangsa pasar.

Mempertahankan pangsa pasar adalah strategi penting bagi PT Jasa raharja Putera yang sedang berada pada posisi lingkungan ideal bisnis yang sangat menguntungkan. Strategi bertahan dapat dilakukan dengan cara :

a. Posisi bertahan (kembangkan inovasi produk).

Perusahaan dapat melaksanakan strategi ini dengan mengembangkan atau memperkenalkan pelayanan yang baru kepada nasabah misal dengan sistem mengantar dan menjemput surat jaminan (cukup melalui telepon) dan lain-lain.

b. Pertahanan menjepit (munculkan diferensiasi).

Strategi ini dapat dilakukan dengan cara menunjukkan atau menonjolkan ciri khasnya perusahaan kepada konsumen misalnya pelayanan yang cepat dan profesional serta efisien yang ditangani oleh tenaga yang handal

c. Pertahanan mendahului (munculkan inovasi baik produk maupun harga satu langkah atau lebih kedepan).

Strategi ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pelayanan yang khusus atau harga yang khusus bagi nasabah yang baru.

2. Pengembangan pasar keseluruhan (mencari pelanggan baru) dengan cara :

a. Market penetration strategy.

Perusahaan mencari kontraktor atau pemborong atau pimpinan proyek yang belum menggunakan produk perusahaan pada daerah pemasaran yang lama atau sebelumnya menggunakan jaminan bank garansi dari bank.

b. New market strategy.

Perusahaan mengadakan pendekatan kepada pimpinan proyek yang belum mengenal produk perusahaan atau kontraktor atau pemborong yang masih baru pada daerah pemasaran yang baru.

c. Geographical ekspansion strategy

Perusahaan mencari lokasi pemasaran yang baru yang memiliki potensi untuk dijadikan daerah pemasaran surety bond.

3. Menambah pangsa pasar dengan cara :

a. Intensifikasi dan ekstensifikasi promosi.

Kesadaran untuk melaksanakan Intensifikasikasi dan ekstensifikasi promosi baik melalui media cetak maupun media elektronik harus mulai ditanamkan oleh perusahaan apabila tidak ingin ditinggalkan oleh

konsumen yang lama oleh karena gencarnya promosi dari perusahaan pesaing.

b. Ekstensifikasi kantor perwakilan atau agen.

Perusahaan dapat melaksanakan ekstensifikasi kantor perwakilan atau agen dengan cara menambah unit-unit penjualan atau kantor perwakilan pada daerah-daerah tertentu, untuk memperluas jangkauan pemasaran.

BAB VII PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Pertama, Penerimaan atau pendapatan *surety bond* PT Jasaraharja Putera cabang Semarang mengalami naik turun atau fluktuasi terutama tahun 1997 persentase pencapaian targetnya hanya 88,46%. Hal ini disebabkan karena adanya perubahan lingkungan ekstern atau deregulasi dibidang *surety bond* (Kepres no.16 tahun 1994) sehingga banyak pesaing baru yang beroperasi dibidang *surety bond* dengan bermacam-macam strateginya. Namun adanya krisis ekonomi dan dikeluarkannya kebijaksanaan mengenai uang muka menjadi 30 - 40 % dari sebelumnya hanya 20 %, menguntungkan perusahaan sehingga pendapatan *surety bond* PT Jasaraharja Putera meningkat melebihi target hingga 147%.

Kedua, Hasil evaluasi terhadap kebijaksanaan strategi perusahaan SAP (Strategic Advantage Profile) menunjukkan bahwa posisi PT Jasaraharja Putera cabang Semarang berada pada posisi yang aman (Favourable). Dan ditemukan faktor-faktor yang mendukung keunggulan strategi perusahaan antara lain adalah citra dan reputasi sebagai pelopor *surety bond*, memiliki akses ke pasar yaitu adanya hubungan baik dengan pimpinan proyek maupun nasabah atau

kontraktor, tenaga yang profesional dibidang surety bond dan jangkauan pemasaran yang luas yaitu memiliki kantor cabang dan perwakilan yang tersebar di seluruh Indonesia. Sedangkan faktor-faktor yang dinilai sebagai kelemahan adalah masih ada bond yang harus ijin kantor pusat, masih ada bond yang menggunakan agunan dan service chargenya yang lebih mahal dari pesaing.

Ketiga, dari sisi daya tarik industri ETOP (Environtmen Threats Opportunities Profile) menunjukkan bahwa PT. Jasaraharja Putera cabang Semarang berada pada posisi ideal artinya perusahaan memiliki peluang sukses yang tinggi sedangkan resiko gagalnya kecil.

Keempat, berdasarkan analisis SWOT menunjukkan bahwa PT Jasaraharja Putera cabang Semarang berada pada posisi investasi artinya perusahaan memiliki profile keunggulan yang positif sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki memberikan peluang sukses yang relatif baik. Oleh karena itu strategi yang tepat untuk masa depan adalah strategi Investasi atau strategi pertumbuhan dengan penekanan pada strategi pengembangan pasar keseluruhan, strategi mempertahankan pangsa pasar dan strategi menambah pangsa pasar.

7.2. Saran-saran.

PT Jasaraharja putera perlu mengantisipasi perkembangan situasi dimasa depan dengan memperhitungkan kemungkinan terburuknya yakni apabila strategi pesaing misal *service chargenya* lebih murah, persyaratan menerbitkan *bond* lebih mudah dan menerbitkan bond tanpa agunan semakin efektif maka akan berpengaruh langsung pada kemerosotan pasar. Disamping itu era pasar bebas atau era persaingan global yang semakin dekat juga perlu diperhitungkan dan diantisipasi. Untuk itu PT Jasaraharja Putera cabang Semarang perlu menerapkan atau melaksanakan strategi pertumbuhan atau strategi investasi yaitu :

Pertama, Strategi mempertahankan pangsa pasar yaitu dengan mengembangkan inovasi produk, munculkan diferensiasi dan munculkan inovasi baik produk maupun harga satu langkah atau lebih kedepan.

Kedua, Strategi pengembangan pasar artinya manajemen perlu mencari pasar-pasar baru yang kebutuhannya mungkin dapat dipenuhi oleh produk perusahaan, strategi penetrasi pasar artinya manajemen mencari jalan untuk meningkatkan bagian pasar bagi produknya dalam pasar saat ini misalnya dengan mencoba merangsang pelanggan untuk membeli produk lebih sering jika ada pelanggan yang masih jarang membeli produk, atau mencoba menarik pelanggan pesaing jika

perusahaan melihat banyak kelemahan pada produk atau program pemasaran pesaing.

Ketiga, Strategi menambah pangsa pasar dengan cara intensifikasi dan ekstensifikasi promosi baik melalui media cetak maupun media elektronika agar tidak ditinggalkan oleh konsumen yang lama oleh karena gencarnya promosi dari perusahaan pesaing, ekstensifikasi kantor perwakilan yaitu dengan cara menambah unit-unit penjualan atau kantor perwakilan pada daerah-daerah tertentu untuk memperluas jangkauan pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty Ferdinand (1996). *Manajemen Pemasaran*. Handout Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Basu Swasta DH dan Irawan (1986). *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Yogyakarta.
- Donald R.Cooper, C. William Emory (1996). *Metode Penelitian*. Penerbit erlangga, Jakarta
- D.C. Waite, III (1982). *Banker Magazine*. Edisi Januari - Februari 1982.
- Freddy Rangkuti (1998). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta, PT Gramedia pustaka utama.
- Jain Subhash C (1993). *Marketing Planning & Strategi*. South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- James P. Womack, Daniel T. Jone (1994). *Harvard Business Review* edisi maret - april 1994
- Kothler, P (1991). *Marketing Management Analysis, Planing, Implementation and Control*. 7th,ed.,New Jersey, Prentice Hall, Figlewood cliffs.
- Magdalena Lumbantoruan, B. Soewartoyo (1992). *Ensiklopedi Ekonomi, Bisnis, & Manajemen*. PT Cipta Adi Pustaka, Jakarta
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995). *Metode Penelitian Survai*. LP3ES.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E (1992). *Competitive advantage : Creating and Sustaning Superior Performances*. New York, Coalier Macnullan Publishers.

PT (Persero) Asuransi kerugian Jasa Raharja (1996). *Surety Bond*. Jakarta

Suwarsono (1996). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta, Unit penerbit dan percetakan akademi manajemen perusahaan YKPN.

Sun Tzu (1992). *Seni Berperang*. PT Elex Media dan PT Gramedia Group.

Urban Glen L, Star Steven II (1991). *Advanced Marketing Strategy, Phenomena, Analysis, Decision*. Prentice-Hall, Inc

William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch (1990). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta, penerbit erlangga.