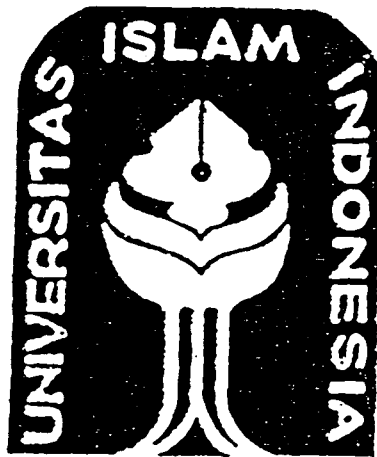


**STRATEGI BERSAING PT. MERPATI NUSANTARA AIRLINES
DISTRIK YOGYAKARTA DALAM MEMPERTAHANKAN
PANGSA PASAR**

SKRIPSI



الجامعة الإسلامية
الاندونيسية

Disusun oleh :

TERESSA HENDRAWATI

99311227

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2004

**STRATEGI BERSAING PT. MERPATI NUSANTARA AIRLINES
DISTRIK YOGYAKARTA DALAM MEMPERTAHANKAN
PANGSA PASAR**

SKRIPSI

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



Ditulis oleh :

Nama : Teresa Hendrawati
No. Mahasiswa : 99311227
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2004

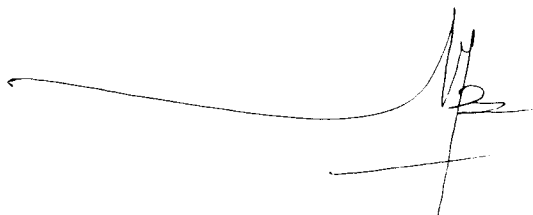
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**STRATEGI BERSAING PT. MERPATI NUSANTARA AIRLINES
DISTRIK YOGYAKARTA DALAM MEMPERTAHANKAN
PANGSA PASAR**

Ditulis oleh :

Nama : Teressa Hendrawati
No. Mahasiswa : 99311227
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 25 Agustus 2004
Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,



Dra. Nurfauziah, MM.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

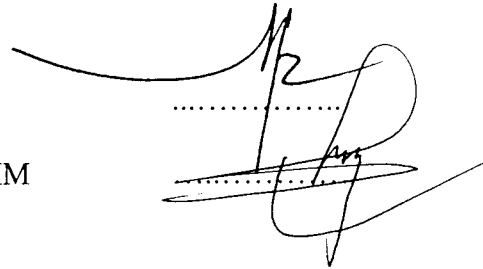
STRATEGI BERSAING PT. MERPATI NUSANTARA AIRLINES DISTRIK
YOGYAKARTA DALAM MEMPERTAHANKAN PANGSA PASAR

Disusun Oleh: TERESSA HENDRAWATI
Nomor mahasiswa: 99311227


Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 14 September 2004

Penguji/Pemb. Skripsi: Dra. Nurfauziah, MM

Penguji : Drs. Ansari Amani, MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia


Drs. Suwarsono, MA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 25 Agustus 2004
Penulis

Teressa Hendrawati

Abstraksi

PT. Merpati Nusantara Airlines adalah sebuah perusahaan penerbangan yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1962 dalam bentuk awal Perusahaan Negro (PN). Keberhasilan PT. Merpati Nusantara Airlines dalam mempertahankan pangsa pasarnya selama ini merupakan sebuah prestasi yang luar biasa, dimana dimasa sekarang begitu banyak perusahaan-perusahaan penerbangan yang bermunculan di tanah air.

PT. Merpati Nusantara Airlines telah mampu menunjukkan kemampuannya dalam persaingan, maka dari itulah perlu adanya analisis yang menyangkut strategi bersaing perusahaan ini. Dalam strategi bersaing ini dibahas mengenai kekuatan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta, kelemahan perusahaan, peluang yang dapat diambil perusahaan, juga ancaman yang menjadi hambatan perusahaan. Selain itu untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan dan strategi yang perlu diterapkan dalam perusahaan.

PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta adalah termasuk dalam wilayah Distrik III dimana perusahaan memiliki 15 orang karyawan yang terbagi ke dalam bagian kantor dan operasional airport. Pembagian jam kerja pada bagian operasional airport adalah dengan sistem shift (paruh waktu) yang terbagi dalam 3 (tiga) shift.

Metode yang digunakan dalam menganalisis PT. Merpati Nusantara Airlines mencakup lokasi perusahaan yang terletak di Jl. Diponegoro No. 31 Yogyakarta, variabel penelitian berupa faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan. Selain itu, metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dengan cara wawancara, penyebaran kuisioner dan analisis dokumen.

Alat pengumpul data yang dipakai adalah studi kepustakaan, wawancara dan kuisioner, sedangkan alat analisis adalah dengan menggunakan Analisis Matrik Daya Tarik industri dan Analisis SWOT.

Dari hasil penelitian didapat bahwa PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta memiliki kekuatan berupa kualitas, kelemahan pada variasi produk, peluang pada teknologi dan ancaman pada persaingan. Posisi bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines berada pada posisi yang kuat dan tinggi. Strategi yang digunakan adalah diferensiasi yaitu menimbulkan kesan berbeda dibenak konsumen tentang produk yang dijual.

Pada akhirnya diharapkan PT. Merpati Nusantara Airlines dapat terus mempertahankan posisi bisnis yang telah dicapai pada tingkat tinggi ini agar terus dapat bersaing di masa yang akan datang.

KATA PENGANTAR

Bismillaahi Tawakkaltu 'Alallaah...

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah *Azza wa Jalla*, atas karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Bersaing PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta Dalam Mempertahankan Pangsa Pasar” ini tanpa ada suatu rintangan yang berarti. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad *Shallallaahu 'alaihi wa sallam*, untuk segala kemudahan yang telah diberikan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulisan skripsi ini dalam rangka persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana S-1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Skripsi ini mengadakan penelitian di PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta menyangkut strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan dalam mempertahankan pangsa pasarnya.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa dalam penulisan skripsi ini banyak sekali bantuan-bantuan yang penulis terima baik moril maupun spiritual dari berbagai pihak. Atas bantuan-bantuan yang telah penulis terima, maka dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada :

1. Allah *Azza Wa Jalla*, sebagai penerang jalan dan pemberi rezeki serta sumber segala kekuatan, keselamatan dan cinta kasih bagi penulis.
2. Drs. Suwarsono Muhammad, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

3. Dra. Nurfauziah, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi, atas bimbingan, kemudahan, kesabaran dan pengertian yang telah diberikan kepada penulis dari awal penulisan proposal sampai akhir selesainya skripsi ini.
4. Segenap staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah membimbing dan memberikan pemahaman kepada penulis tentang ilmu ekonomi, juga segenap karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang banyak membantu penulis selama berada di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Ibu Suci dan Bapak Nur, beserta semua karyawan dan karyawan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta, atas data-data yang diberikan dan juga yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian di PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta.
6. My Lovely Parent, Papa & Mama...yang selalu memberikan semangat, doa, dan kasih sayang tak terhingga kepada penulis. Alhamdulillah...akhirnya jadi sarjana juga. Tidak ada satupun yang bisa melukiskan betapa penulis menyayangi kalian. Entah kapan dan dengan apa penulis bisa membalas semua yang telah kalian berikan pada penulis. Satu kalimat yang pasti... *I Love You So Much!!*
7. My Beloved Brother, 'cbonk' Dedek. Makasih untuk cinta, kelucuan, keceriaan, dan sms-smsnya yang garing...hehehe, percayalah bahwa hidup adalah kehidupan yang berharga dan kepercayaanmu akan membantu

menciptakan kenyataan. Jalani hidup semampumu, jangan membuat kesalahan dengan tidak menjalaninya. *You're my inspiration, Bro!!*

8. Bunda Dasih, makasih untuk nasehat-nasehatnya...
9. My Dearest Nugie... semua kasih sayang, cinta, perhatian, kesabaran, pengorbanan dan kesetiaan yang diberikan adalah hal terbaik yang pernah penulis punya. Melewati hari-hari bahagia dan masa sulit bersamamu, telah memberikan makna yang dalam tentang arti cintamu. Keep our loves...
"Jangan pernah berhenti mencintaiku"
10. Uncle Donie and Auntie Mervi, thank's for everything (support, cinta, dan sumbangan dananya...). That's mean so much to me! Kalian tak akan terlupakan... Sungguh!
11. Om Yan, makasih udah selalu meluangkan waktu untuk transfer 'gaji' ke yk... makasih juga untuk waktunya mendengar semua keluh kesah penulis.
12. Tante Adek (makasih kiriman-kirimannya), Tante Lala (makasih sms-sms pelipur laranya), Tante Lily&Dang Yadi (I love ur son 'n daughter so much!), Selvie (makasih kebersamaannya selama di yk).
13. Mba'Endang & Maz Bambang (thx untuk supportnya), Maz Pomo & Mba'Ratna (thx kotekanya, not bad! Kapan kasih ponakannya??), Mba'Ninuk & Maz Haka (thx untuk doanya). Juga untuk my funniest niece & nephew :
Novia, Alicia, Intan dan Kaka... Tante kelar juga nih...!
14. My Coussins; Corien (untuk kritiknya yang kadang-kadang 'nyebelin'), Shinta di Bengkulu (keep fighting, sist!), Albert (pelangkahannya apa, neh??), Presty (walau 'ga punya sesuatupun, sebenarnya kamu udah bahagia

lho!Jangan terlalu dipake prinsip 'manusia ga pernah puas'...ga baik!!), Riezka, Erien, Tio (kapan ke yk?), Gessy, Pency, Rara, Uti, Arief, Dilla & Fina, Tengku, Didieth & Hafidz...(kalian semua membuat hidup penuh warna. Memiliki sodara seperti kalian semua adalah anugerah. Thank God we're family!)

15. Maz Heroe, Maz Thoko & Mba' Ita, Dek Kelik, Anton, Temon...(thx pulsa dan motornya yaaaa...)
16. My Lovely Puppets...(THANK YOU SO MUCH!!), AB 3147 KY...(banyak kasih tertinggal di body-mu, man!!).
17. Mas Widodo di Jurusan Manajemen, makasih untuk bantuan-bantuan dan keramahannya, sampai ketemu lagi ya Mas...
18. Temen-temen kost Madukismo 23; Chuchox, Nanda, NitNot, Jeng Dewie, Arare, Muuex, Ree-Na, Deassy and Pulen (makasih untuk kebersamaan, kekompakan, dan tawanya hingga tengah malam, jadi 'ga takut ngerjain skripsi ampe larut!).
19. Temen-temen Manajemen '99; Anik (kapan maen lagi?), Fiqie (thank's mangganya & info diklat penyiarnya), Isti & Finot (yang akur yaaa...), Diana, Adek (aku di Merpati, Man!), Erick, Mas Andi (thx info pendadarannya), Aryo (thx untuk soal2nya, Dab!), Tanti, Debra, Fee3, Tiwi, Nauli, Windy, Eyi (thank's banget masukan-masukannya, friends...).
20. Semua pihak dan temen-temen yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan memberikan makna dalam hidup penulis. Thank's for all...

Tidak ada hal lain yang dapat menggantikan semua yang telah penulis rasakan bersama seluruh pihak yang telah disebutkan diatas. Doa penulis, kiranya Allah *Azza Wa Jalla* sumber segala keselamatan, kekuatan dan cinta kasih, membalaskan kasih, dukungan, bimbingan dan segala yang telah diberikan kepada penulis.

Alhamdulillahirobbil 'alamin

Yogyakarta, Agustus 2004

Penulis,

Teressa Hendrawati

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| Halaman Judul | i |
| Halaman Sampul Depan Skripsi | ii |
| Halaman Judul Skripsi | iii |
| Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme | iv |
| Halaman Pengesahan Skripsi: | v |
| Halaman Pengesahan Ujian Skripsi | vi |
| Abstaksi | vii |
| Kata Pengantar | viii |
| Daftar Isi | xiii |
| Daftar Tabel | xvi |
| Daftar Gambar | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah | 7 |
| 1.3. Batasan Masalah | 8 |
| 1.4. Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.5. Manfaat Penelitian | 8 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 10 |
| 2.1. Hasil Peneiitian Terdahulu | 10 |
| 2.1.1. Persamaan | 10 |
| 2.1.2. Perbedaan | 10 |
| 2.2. Landasan Teori | 10 |
| 2.2.1. Manajemen Strategi | 10 |
| 2.2.2. Pengertian Strategi Bersaing | 15 |
| 2.2.3. Strategi Bersaing Generik | 20 |
| 2.2.4. Arti dan Pentingnya Pemasaran | 22 |
| 2.3. Alat Analisis | 23 |
| 2.3.1. Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) ... | 23 |
| 2.3.2. Matrik SWOT | 25 |

| | |
|---|--------|
| BAB III METODE PENELITIAN | 35 |
| 3.1. Lokasi Penelitian | 35 |
| 3.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan | 35 |
| 3.1.2. Bidang Usaha Perusahaan | 40 |
| 3.1.3. Organisasi | 40 |
| 3.1.4. Personalia | 50 |
| 3.1.5. Pemasaran | 52 |
| 3.2. Variabel Penelitian | 54 |
| 3.3. Instrumen atau Alat Pengumpul Data | 54 |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data | 56 |
| 3.5. Teknik Analisis | 57 |
| BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN | 60 |
| 4.1. Pengujian Angket | 60 |
| 4.2. Pengumpulan Data | 61 |
| 4.3. Deskripsi Variabel | 61 |
| 4.4. Analisis Lingkungan Internal | 63 |
| 4.5. Analisis Lingkungan Eksternal | 65 |
| 4.6. Penentuan Posisi Bisnis | 67 |
| 4.6.1. Analisis Daya Matrik Industri (MDTI) | 67 |
| 4.6.2. Analisis SWOT | 69 |
| 4.7. Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman PT. Merpati Nusantara Airlines | 74 |
| 4.8. Penentuan Strategi PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta | 76 |
| 4.8.1. Strategi Kualitas Produksi | 77 |
| 4.8.2. Strategi Harga | 78 |
| 4.8.3. Strategi Lokasi | 78 |
| 4.8.4. Strategi Saluran Distribusi | 78 |
| 4.8.5. Strategi Promosi | 78 |
| 4.8.6. Karyawan | 79 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 4.8.7. Strategi Segmentasi | 79 |
| 4.8.8. Strategi Fokus | 80 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 81 |
| 5.1. Kesimpulan | 81 |
| 5.2. Saran | 82 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 2.1. | Skala Prioritas Investasi | 23 |
| Tabel 2.2. | Implikasi Strategis | 25 |
| Tabel 2.3. | Matrik SWOT | 27 |
| Tabel 3.1. | Layanan Jalur Penerbangan PT. Merpati Nusantara Airlines | 52 |
| Tabel 4.1. | Pengujian Validitas dan Realibilitas | 60 |
| Tabel 4.2. | Jenis Kelamin | 62 |
| Tabel 4.3. | Usia | 62 |
| Tabel 4.4. | Pendidikan | 63 |
| Tabel 4.5. | Penentuan Faktor Daya Tarik Industri | 67 |
| Tabel 4.6. | Posisi Bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta pada MDTI | 67 |
| Tabel 4.7. | Implikasi Strategis | 68 |
| Tabel 4.8. | Posisi Bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta berdasarkan gabungan dari angket (kuisisioner) yang disebarakan kepada pihak internal dan eksternal perusahaan | 70 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2.1. Komponen Pokok Manajemen Strategik | 13 |
| Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT. Merpati Nusantara Airlines secara Umum | 41 |
| Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta | 45 |
| Gambar 4.1. Posisi Bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta pada Matrik SWOT | 72 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan masyarakat, taraf hidup, pengetahuan, dan teknologi telah menyebabkan masyarakat semakin kritis dalam pemilihan barang dan jasa yang ditawarkan, sehingga menimbulkan berbagai persaingan antar perusahaan, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa. Semakin banyaknya perusahaan-perusahaan yang tumbuh dan berkembang saat ini, menyebabkan keunggulan dalam persaingan harus semakin dapat ditingkatkan.

Dengan keadaan ekonomi yang kurang menentu mengakibatkan iklim persaingan semakin meningkat. Persaingan yang ketat dalam suatu industri merupakan suatu hal yang wajar. Bahkan mendorong perusahaan untuk meningkatkan dan menjaga mutu produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Perkembangan teknologi juga semakin pesat, disamping perkembangan dunia bisnis yang sangat cepat, kita harus bekerja keras agar tetap diakui oleh konsumen. Kecepatan itu ditandai dengan semakin ketatnya persaingan antar perusahaan untuk bisa memuaskan konsumen. Jika dulu ketika kebutuhan akan angkutan penerbangan dianggap sebagai sarana mewah, yang hanya diperuntukkan bagi orang-orang berduit, konsumen masih berpikir dua kali untuk menggunakan jasa angkutan penerbangan. Sekarang dengan telah banyaknya pilihan angkutan penerbangan membuat

persaingan semakin ketat, dan perusahaan berlomba-lomba memberikan kepuasan pada konsumen. Semakin beragamnya jenis angkutan penerbangan saat ini, menggambarkan ketatnya persainagn dalam industri penerbangan saat ini.

Di era persaingan yang cukup ketat ini, perusahaan dituntut selalu dapat merumuskan dan menetapkan strategi bersaing yang paling tepat untuk mengantisipasi dari ancaman-ancaman (*threats*) persaingan, dan dapat memanfaatkan berbagai peluang (*opportunities*) yang muncul dari berbagai lingkungan, baik lingkungan ekonomi, sosial budaya, teknologi dan lain sebagainya.

Pertumbuhan teknologi yang berkembang dapat kita lihat juga pada pelayanan jasa, terutama jasa transportasi. Jasa transportasi dapat berupa transportasi darat, laut dan udara. Pelayanan dalam masing-masing klasifikasi jasa pelayanan ini bervariasi, sehingga masing-masing perusahaan berusaha meningkatkan mutu dalam menghadapi persaingan.

Karena banyaknya perusahaan penerbangan saat ini, agar dapat bersaing perusahaan harus mempunyai keunggulan-keunggulan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain, seperti pelayanan terhadap konsumen, harga terjangkau, serta didukung promosi yang tepat.

Dalam usahanya menjadi perusahaan yang kuat, maka perusahaan harus mengubah pula penentuan strategi. Pengembangan strategi bersaing adalah apa yang seharusnya menjadi tujuan dan kebiasaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Namun perkembangan perusahaan

tidak terjadi begitu saja, namun timbul berbagai macam persoalan yang harus dapat dilalui oleh perusahaan dengan berpikir secara strategik. Karakteristik tersebut menurut Sri Wahyudi (1996, hal 3), adalah :

1. Orientasi ke masa depan
2. Berhubungan dengan bisnis yang sangat kompleks
3. Perlu perhatian dari manajer perusahaan
4. Akan memengaruhi kemakmuran jangka panjang dari perusahaan
5. Melibatkan pengalokasian sumber daya perusahaan

Saat ini perusahaan cenderung memiliki strategi yang berbeda-beda untuk masing-masing bagian atau sebagian kecil dari bagian perusahaan. Perusahaan akan sulit mengembangkan diri sebab manajer bagian tersebut tidak paham dengan jelas misi, tujuan jangka panjang dan sasaran dari perusahaan. Lemahnya pemahaman terhadap perusahaan secara menyeluruh karena bagian-bagian dalam perusahaan tersebut bekerja secara menyebar, tidak terpadu.

Salah satu perusahaan penerbangan yang cukup terkenal dan telah lama eksis dibidangnya adalah perusahaan penerbangan PT. Merpati Nusantara Airlines. Sampai saat ini ditengah banyaknya perusahaan-perusahaan penerbangan baru yang bermunculan seperti Lion Air, Adam Air, Batavia Air, dan sebagainya, PT. Merpati Nusantara Airlines masih tetap eksis sebagai perusahaan penerbangan yang memberikan layanan transportasi udara bagi masyarakat.

PT. Merpati Nusantara Airlines merupakan perusahaan penerbangan yang terbentuk melalui Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 1962 Tanggal 06 September 1962. PT. Merpati Nusantara Airlines dalam usahanya mempertahankan perusahaan, memiliki perencanaan jangka panjang yang dibagi dalam 3 (tiga) tahap, yang termasuk dalam kinerja perusahaan. Perencanaan jangka panjang PT. Merpati Nusantara Airlines 1999-2000 terbagi dalam 3 (tiga) tahap, yaitu :

- Tahap Restrukturisasi (1999-2000)
- Tahap Profitisasi (2001-2004)
- Tahap Privatisasi (2003-2004)

Program restrukturisasi terinci dalam bidang niaga, operasi, teknik, keuangan, organisasi, dan sumber daya manusia. Semua ini untuk meningkatkan posisi kompetitif PT. Merpati Nusantara Airlines melalui penajaman fokus bisnis inti, yaitu sebagai *Commercial Air Transportation*. Penciptaan *Core Competence Related Business* melalui *Strategic Business Unit (SBU)*, seperti Perawatan dan Perbaikan Pesawat (*Merpati Facility Maintenance*), Pusat Pelatihan Merpati (*Merpati Training Center*), dan bisnis pendukung lainnya. Fajar baru telah menyingsing dalam arah perkembangan PT. Merpati Nusantara Airlines selama 10 tahun terakhir ini, dimana pada tahun 1999 perusahaan dapat membukukan laba sebelum pajak sebesar Rp. 72 miliar (*audited*). Dengan visi dan misionis baru yang berorientasi pada pencapaian Perusahaan Penerbangan dengan Standart Pelayanan Kelas Dunia, PT. Merpati Nusantara Airlines telah mampu dan berhasil

mengentaskan diri dari krisis ekonomi berkepanjangan yang melanda Indonesia pada tahun 1997 dan 1998. Pencapaian ini adalah berkat komitmen yang tinggi dan dipegang teguh oleh seluruh jajaran, mulai dari *Top Management* hingga karyawan dengan level terendah.

Pertumbuhan usaha PT. Merpati Nusantara Airlines selama Januari samapai Mei 2000 juga menunjukkan perkembangan yang cukup menggembirakan, dimana kumulatif laba sebelum pajak selama periode tersebut telah mencapai Rp. 59 miliar dari target laba sebelum pajak 2000 sebesar bRp. 63,7 miliar atau pencapaian target 92% hanya dalam lima bulan pertama.

Secara umum, kinerja pelayanan seperti *on-time performance* juga semakin menggembirakan, tercatat pada akhir 1999 untuk rute komersial telah mencapai 80%, bahkan pada bulan mei 2000 telah mencapai 85%. Untuk rute perintis, *on-time performance*-nya terus menampakkan perbaikan yang menggembirakan, dimana pada akhir 1999 mencapai 70%, dan pada Mei 2000 mencapai 75% lebih. Sementara itu, kinerja trafik dan produksi mengalami penurunan dalam lima tahun terakhir, karena tingkat permintaan masyarakat akan jasa transportasi udara secara umum memang mengalami penurunan yang cukup signifikan selama krisis ekonomi, disamping armada siap guna PT. Merpati Nusantara Airlines yang juga mengalami penurunan, dari 72 armada pada tahun 1998 menjadi 30 armada pada awal tahun 1999. selain itu, maraknya jasa angkutan penerbangan saat ini juga membuat PT. Merpati Nusantara Airlines harus lebih berhati-hati dalam menjalankan

operasi perusahaannya. Persaingan yang ketat diantara perusahaan penerbangan, tentu mengharuskan PT. Merpati Nusantara Airlines memilih strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan.

Penentuan strategi bagi perusahaan belum tentu sesuai bagi perusahaan lain, meskipun dalam satu bidang yang sejenis. Tetapi tidak hanya melihat dari faktor intern perusahaan saja, melainkan juga melihat kemungkinan hambatan yang akan dihadapi, baik tentang pesaing, pasar, maupun konsumen serta prospek dari jenis usaha perusahaan tersebut sehingga dapat mengantisipasi lebih dini.

Semakin cepat laju perkembangan dibidang industri penerbangan dewasa ini, semakin besar pula tuntutan bagi manajer perusahaan untuk mendapatkan strategi agar memenangkan persaingan. Keberhasilan dan kegagalan bisnis sangat ditentukan oleh kualitas strategi yang dibuat organisasi yang dibangun sebagai pelaksanaan.

Begitu pula yang dialami oleh PT Merpati Nusantara Airlines yang bergerak dibidang industri penerbangan, dengan banyak munculnya perusahaan penerbangan lain menyebabkan perusahaan ini berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggannya, sehingga dapat bersaing dan dapat merebut pangsa pasar dengan tidak mengesampingkan laba maksimal untuk mendukung pertumbuhan perusahaan.

Keadaan persaingan sangat ketat, karena banyaknya perusahaan penerbangan. Industri penerbangan termasuk dalam pasar persaingan sempurna, jumlah pembeli dan penjual barang sangat banyak, sehingga

masing-masing pembeli atau penjual tidak dapat mempengaruhi pasar.

Kesalahan dalam pemilihan strategi dapat mengakibatkan turunnya volume penjualan. Kondisi lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah harus ditanggulangi melalui serangkaian perencanaan dan langkah yang terumuskan dalam suatu strategi. Dapat dikatakan bahwa kegagalan dan keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada keunggulan bersaing, yang merupakan hasil dari strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka penulis mengangkat skripsi dengan judul : “ *Strategi Bersaing PT Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta Dalam Mempertahankan Pangsa Pasar* “

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang dikemukakan penulis adalah :

1. Dimana posisi bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines saat ini ?
2. Apa peluang dan ancaman dari faktor eksternal perusahaan dan apa pula kelemahan dan kekuatan faktor internal PT. Merpati Nusantara Airlines dalam menghadapi persaingan ini?
3. Bagaimana strategi yang diterapkan PT. Merpati Nusantara Airlines guna menghadapi persaingan saat ini?

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis hanya membatasi permasalahan pada :
Penentuan posisi perusahaan dan strategi bersaing PT. Merpati Nusantara Airlines dengan menggunakan Analisis SWOT dan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui posisi bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines pada saat ini dalam menghadapi persaingan
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki PT. Merpati Nusantara Airlines dan peluang serta ancaman dari lingkungan bisnis
3. Untuk mengetahui strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Merpati Nusantara Airlines saat ini

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian dapat bermanfaat bagi beberapa pihak, yaitu :

1. Bagi perusahaan

Dapat memberikan informasi dan masukan sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam merencanakan dan merumuskan strategi bersaing yang tepat.

2. Bagi Penulis

Guna memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi di Strata-1 fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

3. Bagi Pihak Lain

Bagi masyarakat, memberikan gambaran dan informasi tentang PT Merpati Nusantara Airlines yang mungkin menjadi pilihan sebagai salah satu angkutan penerbangan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian pada PT. Merpati Nusantara Airlines dengan menggunakan analisis MDTI dan SWOT ini adalah berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan pada Perusahaan Batik Danar Hadi Solo oleh Inge Sukma Irawati (97.311.354) pada tahun 2001. Dalam penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan, dapat dilihat sebagai berikut :

2.1.1 Persamaan

- a. Penelitian sama-sama menggunakan analisis MDTI dan SWOT.
- b. Penelitian sama-sama mengidentifikasi posisi bisnis perusahaan, kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang perusahaan, serta untuk mengetahui strategi yang digurakan perusahaan.

2.1.2 Perbedaan

Penelitian terdahulu dilakukan di Perusahaan Batik Danar Hadi Solo, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Strategi

Perusahaan seringkali menghadapi masalah ketika situasi dan kondisi lingkungan usaha berubah secara mendadak, seperti adanya inovasi produk dari pesaing, kebijakan pemerintah, pendaatang baru dan

sebagainya, yang semua itu dapat mengakibatkan turunnya jumlah penjualan, karena sikap organisasi bisnis dihadapkan pada 2 (dua) jenis lingkungan yang sangat berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen dan operasionalnya. Kedua lingkungan itu adalah lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Makin besar suatu perusahaan atau organisasi, maka makin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut.

2.2.1.1 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Karl Van Clausewitz yang dikutip oleh Sri Wahyudi (1996, hal 16), berpendapat, strategi merupakan seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Menurut Basu Swastha Dh & Irawan (1990, hal 67), strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan pokok suatu perusahaan menurut Suwarsono (1994, hal 4) antara lain : memperoleh laba, maningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan, dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Strategi memiliki beberapa sifat antara lain menyatukan seluruh bagian-bagian perusahaan, mencakup seluruh aspek dalam perusahaan dan strategi yang sesuai untuk seluruh tingkatan. Oleh karena itu strategi tidak dapat berkembang tanpa kerjasama antar bagian-bagian organisasi secara menyeluruh.

Sri Wahyudi (1996, hal 15) berpendapat, manajemen strategi dapat diartikan sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementary*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimasa yang akan datang. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan 3 (tiga) proses manajemen strategik:

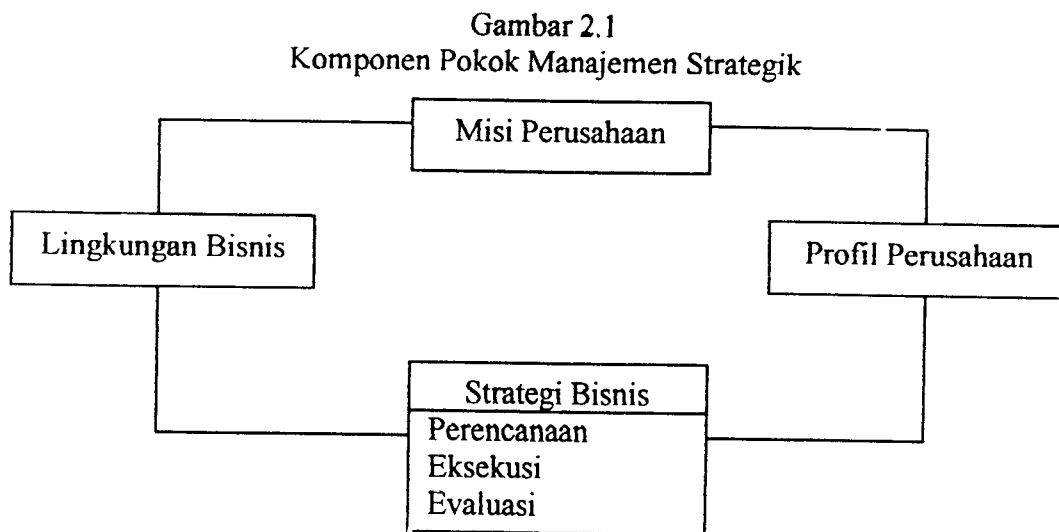
- a. Pembuatan Strategis, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan Strategi, meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi Strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen strategi pada prinsipnya adalah suatu proses dimana informasi masa lalu, saat ini dan ramalan amsa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-

tahap yang saling berkaitan kearah pencapaian suatu tujuan.

2.2.1.2 Komponen Pokok Manajemen Strategik

Dalam prakteknya, komponen strategis bisnis dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen perencanaan, implementasi dan pengawasan. Oleh karena itu, secara metodologis strategi bisnis terdiri dari tiga proses yang saling kait mengkait dan tidak terputus, yakni proses penurunan (*formulating*), proses imlementasi (*execution*), dan pengawasan (*controlling*) serta *feedback* bagi proses perencanaan berikutnya.



Komponen pokok manajemen strategik adalah :

- 1). Analisis lingkungan bisnis diperlukan untuk menganalisa peluang dan ancaman perusahaan.
- 2). Analisis profit perusahaan diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

3). Strategi bisnis diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan :

a. Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) yang perlu segera mendapatkan antisipasi. Analisis lingkungan bisnis terdiri dari 2 (dua) komponen pokok :

➤ Lingkungan Makro, terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik termasuk pemerintah, hukum sosial budaya, dan kependudukan.

➤ Lingkungan Industri (*competitive environment*), terjadi sebagai akibat dari lingkungan makro.

Lingkungan industri ini terletak diantara lingkungan makro dan prospek perusahaan.

b. Analisis Lingkungan Industri dan pesaing

Analisis lingkungan industri dan pesaing merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari analisis lingkungan bisnis. Analisis lingkungan industri merupakan upaya untuk mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing dalam satu wilayah pemasaran.

2.2.2 Pengertian Strategi Bersaing

Porter (1993, hal XV) mengatakan, strategi bersaing adalah mengembangkan pola umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa seharusnya yang akan menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dalam lingkungan tersebut bersaing.

2.2.2.1 Unsur-unsur Strategi Bersaing

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) kalau perusahaan tersebut mampu menanggulangi para pesaingnya sehingga dapat mencapai laba diatas rata-rata laba yang diperoleh para pesaingnya.

Menurut Gluck et.al (1982) suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri berikut :

1. Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk yang lebih terkenal.
2. Menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam pasar persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin

mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna.

3. Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus-putus.
4. Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar.
5. Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain.

Menurut Porter (1993) yang menjadi pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, yang meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan kekuatan ekonomi. Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk sebaliknya, persaingan dalam suatu industri adalah merumuskan posisi dalam suatu industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan secara positif. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yaitu :

1. Masuknya Pendatang Baru

Banyaknya pendatang baru yang tertarik dalam industri terpenting dari besar kecilnya halangan-halangan memasuki industri sehingga membatasi jumlah pesaing yang menawarkan produk yang sama. Adapun halangan-halangan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Skala ekonomi, biaya setiap produk rendah karena kualitas yang dihasilkan
- b. Diferensiasi produk, perusahaan yang sudah mapan di pasar memiliki identitas merk yang sudah lekat di mata konsumen sehingga perusahaan memperoleh loyalitas konsumen yang tinggi.
- c. Persyaratan modal, kebutuhan modal untuk produk, riset dan pengembangan pemasan dan mengelola persediaan bahan baku.
- d. Biaya peralihan, biaya yang diperlukan konsumen untuk beralih ke pemasok atau produk lain, seperti biaya pengenalan, pelatihan kembali, pemasangan kembali.
- e. Akses saluran distribusi tidak memiliki hubungan dengan distribusi yang telah dikuasai pesaing.
- f. Kebijakan pemerintah, mengenai ijin masuk industri dalam rangka pencapaian tujuan.
- g. Keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala

ekonomi keuntungan yang dinikmati perusahaan pendahulu karena mendapatkan pasokan bahan baku murah, lokasi strategis dan subsidi pemerintah.

h. Tanggapan para pesaing, jika bereaksi sangat kuat terhadap pendatang akan menjadi halangan masuknya pendatang.

2. Ancaman Produk

Ancaman terbesar datang dari barang pengganti yang harganya cenderung menjadi murah dibandingkan dari produk yang dihasilkan perusahaan, dihasilkan oleh industri berskala besar dan sangat menguntungkan.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Para pemasok mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika lebih terkonsentrasi pada industri yang mereka pasok. Tiada pemasok pengganti, industri bukan pembeli terpenting bagi pemasok, produk merupakan input paling penting industri, memiliki kekuatan melakukan strategi integrasi kedepan. Disamping itu tidak dipertimbangkan sebagai pemasok, akan kuat posisinya jika keterampilan yang dimiliki tinggi dan langka, merupakan bagian serikat buruh memiliki kekuatan.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar

yang tinggi, jika merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan, terkonsentrasi letaknya produk tidak mempunyai perbedaan produk pesaing, memiliki fasilitas lengkap, biaya untuk berpindah kepenjual lain yang rendah, memiliki kesempatan integrasi kebelakang.

5. Persaingan Diantara Para Pesaing yang ada

Tinggi rendahnya tingkat persaingan antar pesaing dalam suatu industri akan tergantung dari jumlah pesaing, besarnya ukuran kekuatan pesaing, tingkat pertumbuhan industri, antar produk hanya memiliki sedikit perbedaan, halangan yang tinggi untuk keluar dari industri, biaya tetapsangat tinggi.

Lima kekuatan persaingan tersebut mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada., tetapi juga pada pelanggan pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial yang semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan-perusahaan dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Dari kelima kekuatan persaingan tersebut juga dapat menentukan paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi, hal itu mengingat tujuan dari strategi bersaing adalah menentukan posisi dalam industri dimana perusahaan dapat

melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap gaya persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan secara positif, sehingga strategi bersaing berhubungan erat dengan kelima kekuatan tersebut. Dalam membuat suatu perencanaan strategis perusahaan harus mengetahui hal apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategis.

Menurut Kotler (1993, hal 44) perencanaan strategis adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang besar yang terus berubah.

2.2.3 Strategi Bersaing Generik

Tiga pendekatan strategi generik untuk menanggulangi atau menghadapi kelima kekuatan pesaing, yang secara potensial akan berhasil untuk menanggulangi perusahaan lain dalam suatu industri adalah :

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya menyeluruh ini memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang digunakan untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengetahuan marginal serta meminimalkan segala macam biaya dan biaya yang rendah relatif tercakup pesaing yang menjadi tenaga yang menjiwai keseluruhan strategi-strategi.

2. Diferensiasi

Mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang ditawarkan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Bentuk dari pendekatan diferensiasi seperti : citra rancangan atau merk, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur dan lain-lain. Apabila ini tercapai, merupakan strategi yang baik dalam menghasilkan laba diatas rata-rata karena strategi ini menciptakan posisi aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan karena adanya loyalitas merk dari pelanggan yang mengakibatkan kurangnya kepekaan terhadap harga, meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah, kesetiaan pelanggan yang dihasilkan, dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk.

3. Fokus

Fokus adalah memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini proyek atau pasar geografis tertentu. Strategi fokus untuk melayani target tertentu dan semua kebijaksanaan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi fokus ini mampu melayani target yang efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang lebih luas. Lebih jelasnya strategi fokus berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan targetnya yang strategis.

2.2.4 Arti dan Pentingnya Pemasaran

Kegiatan pemasaran mempunyai arti yang sangat penting, karena keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tergantung pada berhasil tidaknya manajer pemasaran memahami keinginan dan kebutuhan dari konsumen. Setiap perusahaan harus memandang pemasaran sebagai suatu kegiatan pokok yang memegang peranan penting dalam usaha pencapaian tujuan. Perusahaan yang sudah mulai mengenal bahwa pemasaran merupakan factor penting untuk mencapai sukses usahanya, akan mengetahui adanya falsafah baru. Cara dan falsafah baru ini disebut *konsep pemasaran*, Basu Swastha dan Irawan (1995 hal 181).

Seiring dengan dengan perkembangan ilmu ekonomi yang semakin modern, pengertian pemasaran telah banyak mengalami perubahan. Konsep pemasaran menyatakan bahwa kegiatan pemasaran suatu perusahaan harus dimulai dengan mengenal dan merumuskan keinginan dan kebutuhan konsumennya. Kemudian perusahaan merumuskan dan menyusun suatu kombinasi dari kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ada.

Konsep pemasaran menurut Basu Swastha dan Irawan,(1995, hal 181) adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuas kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan social bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Dari pengertian ini dapat diperoleh sedikit gambaran bahwa hanya perusahaan yang mempunyai orientasi pada pelanggan (konsumen) yang nantinya bisa memenangkan persaingan.

2.3 Alat Analisis

2.3.1 Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik daya tarik industri (MDTI) memiliki sel yang terbentuk setelah masing-masing sumber dibagi kedalam tiga kegiatan dengan titik pembagi (*out of point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah (*medium*) dan bagian tinggi. Disamping itu masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategik tingkat korporaset yang seyogyanya dipilih. Adapun berbagai pilihan strategi yang digambarkan dalam sembilan sel posisi bisnis perusahaan memberikan tekanan penentuan skala prioritas investasi, adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Skala Prioritas Investasi

| | | Daya Tarik Industri | | |
|-----------------|--------|---------------------|--------|--------|
| | | Tinggi | Medium | Rendah |
| Kekuatan Bisnis | Tinggi | I | II | III |
| | Medium | IV | V | VI |
| | Rendah | VII | VIII | IX |

Sumber : Manajemen Strategi, Konsep, Alat Analisis dan Konteks (Suwarsono, 1994 hal 147)

MDTI ini memberikan tekanan pada skala prioritas investasi unit usaha yang menentukan peluang tumbuh karena berada pada

sel yang menentukan daya tarik yang besar, seyogyanya mendapatkan prioritas yang tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua, khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif (akseleratif). Tidak demikian dengan unit usaha yang terletak pada sel berskala prioritas ketiga. Unit usaha tersebut memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, akan tetapi keputusan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati. Unit usaha yang berada pada sel prioritas keempat memiliki kecenderungan sulit bertahan di pasar, lebih dimungkinkan untuk terus beroperasi, biasanya unit tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika tersedia pilihan antara investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih pada keputusan kedua, yaitu divestasi.

Dalam MDTI terbagi menjadi 9 (sembilan) sel, dan masing-masing sel memberikan alternatif yang berbeda-beda seperti dalam gambar berikut :

Tabel 2.2
Implikasi Strategis

| | | Daya Tarik Industri | | |
|--------------------|--------|--|---|--|
| | | Tinggi | Medium | Rendah |
| Kekuatan Bisnis | Tinggi | Pertumbuhan dominan, investasi maksimal | Pertumbuhan selektif Memelihara posisi ditempat lain | Memelihara posisi Mencari sumber kas lain Investasi alacakarnya |
| | Medium | Memimpin pasar berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan | Tumbuh berdasarkan segmen pasar Spesialisasi investasi selektif | Pemangkasan investasi minimal Bersiap divestasi |
| | Rendah | Spesialisasi : Mencari pangsa pasar Mempertimbangkan akuisisi | Spesialisasi : Mencari pangsa pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar | Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber aliran kas pesaing divestasi |

Sumber : Manajemen Strategi, Konsep, Alat Analisis dan Konteks (Suwarsono, hal 148)

Tahap dalam pembuatan strategi, adalah suatu tahap yang paling menantang sekaligus menarik dalam proses manajemen. Strategis inti pokok dari tahap ini adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya dan menciptakan strategi yang cocok untuk mencapai perusahaan lebih memfokuskan pada para pesaing.

2.3.2 Matrik SWOT

Matriks SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan 4 (empat) set kemungkinan alternatif strategi :

Strategi S-O

Strategi ini dapat dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Strategi S-T

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

Strategi W-O

Pada strategi W-O perusahaan mendukung *turn around* yaitu meraih peluang yang ada dengan menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada untuk menutupi kelemahannya.

Strategi W-T

Perusahaan mendukung strategi defensif, yaitu mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang ada, Kelemahan yang dihadapi perusahaan adalah efektifitas organisasi, riset dan pengembangan produk dan kekuatan system informasi.

Tabel 2.3
Matrik SWOT

| SWOT | Internal strength (S) Tentukan factor-faktor internal kekuatan | Internal Weakness (W) tentukan factor-faktor internal kelemahan |
|---|---|---|
| Eksternal opportunities (O) tentukan factor-faktor peluang eksternal | Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kelusutan untuk memanfaatkan peluang | Strategi W-O Ciptakan strategi yang menimbulkan kelemahan-kelemahan memanfaatkan peluang |
| Eksternal threat (T) Tentukan factor-faktor ancaman eksternal | Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | Strategi W-T Ciptakan strategi yang menimbulkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Sumber : Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21, cetakan ke-3 1998 (Freddy Rangkuti hal 31)

Lingkungan adalah salah satu factor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Kegagalan terbesar bagi perusahaan dan bisnis adalah karena organisasi tidak memahami dan tidak mengidentifikasi lingkungannya dengan benar. Untuk membuat atau menentukan suatu tujuan perusahaan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil diperlukan suatu evaluasi yang mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada. Lingkungan tersebut dibagi 2 (dua), yaitu :

1. Lingkungan Eksternal (Lingkungan Luar Perusahaan)

Lingkungan eksternal menurut Sri Wahyudi (1996, hal 47) adalah suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan

mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri. Lingkungan eksternal terdiri dari 3 (tiga) macam lingkungan, Sri Wahyudi (1996, hal 47) yaitu :

a. Lingkungan Umum (*General Environment*)

- Moneter, kebijakan fiskal dan neraca pembayaran
- Perubahan iklim sosial politik
- Perkembangan naik turunnya perekonomian, disebabkan oleh siklus pasar, inflasi atau deflasi, kebijakan mengenai perubahan teknologi.

b. Lingkungan Industri (*Industry Environment*)

- Pelanggan, dengan mengidentifikasi pembeli, demografi, geografi, biaya bahan baku, dan biaya tenaga kerja.
- Pesaing (*competitor*)
- Pemasok (*supplier*)

c. Lingkungan Internasional (*International Environment*)

- Semakin berkembangnya pasar global mendorong banyak Negara berkembang mengikutinya
- Kebijakan bantuan luar negeri dan transfer teknologi

Beberapa faktor eksternal yang dapat diteliti, dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain :

1. Daya Beli Konsumen

Kemampuan dari konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam

memasarkan produk. Jika daya beli konsumen rendah, maka tingkat pembelian pada produk tersebut juga rendah, karena mereka mengutamakan kebutuhan pokok dahulu daripada kebutuhan lainnya.

2. Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan mempengaruhi perusahaan jika perusahaan memasuki pasar yang berkembang berarti perusahaan mempunyai peluang di pasar tersebut, misalnya berhasil meningkatkan volume penjualannya.

3. Ukuran Pasar

Besar kecilnya pasar akan mempengaruhi perusahaan. Pada pasar yang besar maka peluang perusahaan untuk memasarkan produknya semakin besar pula, begitu pula sebaliknya.

4. Perkembangan Teknologi

Teknologi yang semakin modern akan mempengaruhi efisiensi dalam produk, disamping efisiensi biaya

5. Hambatan Masuk Pasar

Sebelum memasuki pasar, perusahaan harus memiliki suatu kekuatan untuk dapat mengantisipasi hambatan-hambatan yang akan dihadapi dalam memasuki pasar.

6. Struktur Persaingan

Jika perusahaan memasuki pasar yang telah dikuasai oleh

suatu perusahaan, maka perusahaan harus dapat menentukan strategi dan langkah-langkah yang tepat untuk memasuki pasar.

7. Persaingan harga

Perusahaan yang memproduksi produk yang sama dengan pesaing, maka yang harus dilakukan adalah dengan efisiensi biaya produksi yaitu dengan strategi penurunan harga, meski tanpa harus mengurangi kualitas dari produk tersebut.

8. Pesaing Baru Yang Masuk

Jika perusahaan telah dapat menguasai pasar dengan menawarkan suatu produk yang dapat diterima oleh pasar, maka akan segera memenuhi pesaing-pesaing yang muncul dengan menawarkan berbagai keunggulannya.

9. Perubahan Selera Konsumen

Suatu produk perusahaan tentu mengalami suatu siklus dalam kehidupan pasar, oleh karena itu secara berkala perusahaan harus melakukan penelitian tentang selera dari konsumen.

10. Daya Tarik Iklan dan Promosi

Iklan dan promosi sangat mempengaruhi daya tarik konsumen, hal tersebut dapat dilihat pada peningkatan suatu penjualan

11. Harga dan Pengendalian Bahan Baku

Untuk penetapan harga pada suatu produk, terlebih dahulu harus melihat kebutuhan akan bahan baku, sehingga harga

ditekan seminimal mungkin, jika bahan baku dapat dibeli dengan murah

2. Lingkungan Internal (Lingkungan Dalam Perusahaan)

Lingkungan internal perusahaan lebih pada analisis intern perusahaan dalam rangka memasuki atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi antara lain keuangan, pemasaran, riset dan pengembangan dan system informasi manajemen. Inti dari analisa intern tersebut untuk keunggulan-keunggulan yang akan dipakai untuk mencari keunggulan-keunggulan yang akan datang, yang dipakai untuk membedakan diri dari pesaing. Identifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali keunggulan bersaing dari organisasi tersebut.

Definisi dari keunggulan bersaing menurut sri wahyudi (1996, hal 6) adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi disbanding dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh peaing dalam industri.

Ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu harga, pangsa pasar, merk, kualitas produk, kepuasan konsumen dan jalur distribusi.

Beberapa faktor internal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain :

1. Citra Produk

Sebuah perusahaan dapat membuat dirinya berbeda dari

pesaing melalui rancangan produk, iklan, dan kesan yang diberikan sehingga kelebihan ini lebih menarik bagi pembeli.

2. Kualitas Karyawan

Faktor tenaga kerja dan bahan baku sangat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

3. Biaya Peningkatan Mutu Karyawan

Dalam beberapa periode karyawan harus melakukan training untuk dapat meningkatkan kualitas dari produktivitas produktif dan efisiensi perusahaan.

4. Kualitas Produksi

Kualitas barang yang dapat membuat citra barang dan perusahaan yang dapat menghasilkan kualitas rata-rata.

5. Kebijakan Harga

Harga ditetapkan perusahaan sesuai dengan kemampuan perusahaan dan biaya produksi, sehingga terdapat kesesuaian antara harga dan daya beli masyarakat.

6. Efektivitas Promosi

Dalam melakukan promosi harus disesuaikan dengan segmen pasar yang dituju.

7. Pangsa Pasar

Disamping menitikberatkan pada produk juga memperluas pangsa pasarnya sehingga jaringan pemasarannya cenderung luas.

8. Riset dan Pengembangan

Perubahan selera konsumen dan kejenuhan terhadap suatu produk dianisipasi dengan mengadakan riset dan pengembangan secara berkala sehingga produk dapat selalu berada pada pangsa pasar yang diinginkan.

9. Pelayanan Konsumen

Konsumen harus diibaratkan sebagai raja, karena sangat berpengaruh terhadap laju perkembangan perusahaan.

10. Rendahnya Biaya Produksi

Biaya produksi yang rendah merupakan suatu keunggulan dari perusahaan yang melakukan efisiensi dalam operasi untuk memperkecil biaya produksi.

11. Efisiensi Organisasi

Organisasi yang efisien dan efektif merupakan suatu keunggulan dalam melaksanakan keputusan organisasi.

12. Kekuatan Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi yang cepat dan actual sangat membantu dalam melaksanakan program organisasi.

13. Variasi Barang

Variasi barang dapat dibuat oleh perusahaan untuk memberikan pilihan kepada konsumen.

14. Distribusi

Rendahnya biaya produksi dan murah nya jaringan

distribusi banyak membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan.

15. Keuntungan

Salah satu tujuan perusahaan yaitu mendapatkan laba maksimal dengan biaya rendah.

16. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan suatu factor yang penting bsgi perusahaan menjalankan aktivitasnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta, yang terletak di Jl. Diponegoro No. 31 Yogyakarta.

3.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Merpati Nusantara Airlines didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1962 dalam bentuk Perusahaan Negara (PN) yang merupakan tonggak sejarah perkembangan angkutan udara di tanah air. Pada bulan November 1958, Perdana Menteri Indonesia Ir. H. Juanda secara resmi membuka “Jembatan Udara Kalimantan”. Pada perkembangannya, “Jembatan Udara Kalimantan” ini terbukti telah maju dengan pesat. Kenyataan tersebut telah mendasari keputusan perlunya untuk dibentuk suatu perusahaan negara dibidang jasa transportasi udara antar daerah di Indonesia. Maka, sejak 06 September 1962, secara resmi berdirilah P.N. Merpati Nusantara.

Tugas utama P.N Merpati Nusantara adalah menyelenggarakan perhubungan udara di daerah-daerah dan penerbangan serba guna, serta memajukan segala sesuatu yang berkaitan dengan angkutan udara dalam arti seluas-luasnya. Aset pertama perusahaan terdiri dari : 4 (empat) pesawat De Havilland Otter DHC-3 dan 2 (dua) Dakota DC-3 milik AURI. Dengan modal awal ini, P.N. Merpati Nusantara berusaha keras

untuk ikut serta membangun perekonomian nasional dalam bidang perhubungan udara dengan mengutamakan kepentingan rakyat.

Pada awal tahun 1963, ketika Irian Jaya diserahkan oleh Pemerintah Belanda kepada Pemerintah Indonesia, NV. De Kroonduif yang merupakan perusahaan penerbangan Belanda di Irian Jaya ikut pula diserahkan kepada PT. Garuda Indonesia Airways, termasuk 6 (enam) pesawat, yang terdiri dari 3 (tiga) buah Dakota DC-3, 2 (dua) Twin Pioneer dan 1 (satu) Beaver. Karena PT. Garuda Indonesia Airways lebih memusatkan perhatian pada pengembangan usahanya sebagai *flag carrie*, maka semua konsesi penerbangan dan fasilitas teknisnya di Irian Jaya dilimpahkan kepada P.N. Merpati Nusantara. Pada tahun yang sama, P.N. Merpati Nusantara memperluas jaringan operasinya dengan menghubungkan Jakarta-Semarang, Jakarta-Tanjung Karang, dan Palangkaraya-Balikpapan, disamping membuka rute baru di Irian Jaya.

Pada tahun 1969, P.N. Merpati Nusantara dibagi dalam 2 (dua) daerah operasi, yakni Operasi MIB (Merpati Irian Barat) dan MOB (Merpati Operasi Barat), yang mencakup Jawa, Kalimantan, Sulawesi dan Nusa Tenggara. Sejalan dengan itu, P.N. Merpati Nusantara memasuki babak baru dengan berganti nama menjadi Merpati Nusantara Airlines (MNA). Bagaikan buah keberuntungan, sejak saat itu Merpati Nusantara Airlines menjadi nama yang begitu mengena di hati masyarakat luas. Mulai tahun 1970, P.N. Merpati Nusantara Airlines tidak hanya

mengembangkan operasinya dengan menerbangi rute-rute jarak pendek, melainkan juga rute-rute jarak menengah dan jarak jauh. Perluasan operasi ini berhasil dengan baik. P.N. Merpati mulai melayani Penerbangan Regional (Lintas Batas) yakni rute Pontianak-Kuching dan Palembang-Singapura, juga Kupang-Darwin. Pada tahun 1974, Penerbangan Perintis yang disubsidi pemerintah secara resmi diserahkan pula kepada P.N. Merpati Nusantara Airlines.

Sederet keberhasilan dan prestasi P.N. Merpati Nusantara Airlines ternyata berbuah kepercayaan. Peran positif P.N. Merpati Nusantara Airlines sebagai moda transportasi udara, yang didukung kemantapan manajemen dan keuangan. Mendorong pemerintah untuk menjadikan P.N. Merpati Nusantara Airlines sebagai Perusahaan Perseroan (PT). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 1971, status P.N. Merpati Nusantara Airlines diubah menjadi PT. Merpati Nusantara Airlines, terhitung sejak 06 September 1975.

Tahun 1975-1978, PT Merpati Nusantara Airlines merintis operasi berskala lebih besar dengan mengambil bagian dalam penerbagan haji dan penerbangan transmigrasi. Disamping itu PT Merpati Nusantara Airlines juga membantu pengembangan pariwisata dengan melakukan penerbangan borongan internasional (*charter flight*), misalnya Manila-Denpasar pp dengan menggunakan pesawat BAC 111, dan Los Angeles-Denpasar pp, memakai Boeing 707.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1978,

pemerintah memutuskan untuk mengalihkan penguasaan modal negara di PT Merpati Nusantara Airlines kepada PT. Garuda Indonesia Airways (GIA). Dengan pengalihan ini, PT. Merpati Nusantara Airlines sebagai anak perusahaan PT. Garuda Indonesia Airways, disertai tugas melayani penerbangan perintis, penerbangan lintas batas, penerbangan transmigrasi, penerbangan borongan domestik dan internasional, serta kegiatan lainnya.

Dalam status sebagai anak perusahaan, PT. Garuda Indonesia Airways mengalihkan wilayah operasi secara bertahap kepada PT. Merpati Nusantara Airlines yang meliputi pengalihan jalur penerbangan dengan rute domestik, sumber daya manusia, dan pengalihan asset berupa pesawat jenis DC-9 dan F-28. Kebijakan yang ada mengakibatkan suatu kendala yang dihadapi PT. Merpati Nusantara Airlines sebagai pihak yang “ditentukan” oleh PT. Garuda Indonesia Airways. PT. Garuda Indonesia Airways merasa sebagai pihak yang “menentukan” terhadap PT. Merpati Nusantara Airlines, sehingga PT. Merpati Nusantara Airlines tidak dapat menjalankan operasi perusahaannya secara efisien dan efektif karena adanya campur tangan dari induk perusahaan, yaitu PT. Garuda Indonesia Airways.

Melihat dan mempertimbangkan kondisi diatas, pada tanggal 29 April 1997 dicari kata sepakat dengan ditandatangani Keputusan Bersama Menteri Perhubungan dan Menteri Keuangan mengenai pemisahan PT. Merpati Nusantara Airlines dari anak perusahaan PT.

Garuda Indoneisa Airways menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), kini merpati berusaha mengoptimalkan peran intinya sebagai "*Commercial Air Transportation*". Didasari kebijakan pemerintah untuk mendayagunakan BUMN, PT. Merpati Nusantara Airlines sudah menjadwalkan untuk melaksanakan program restrukturisasi, profitisasi, dan privatisasi. Maka ynag diupayakan adalah implementasi program restrukturisasi agar tercapai target PT. Merpati Nusantara Airlines, sesuai dengan visi dan misi yang dideklarasikan manajemen menjadi *World Class Airlines*. Visi dari PT. Merpati Nusantara Airlines adalah Menjadi Airlines Pilihan Utama Di Indonesia. Sedangkan misi PT. Merpati Nusantara Airlines adalah : Keselamatan dan Ketepatan Waktu, Pelayanan Prima, Pertumbuhan Nilai Perusahaan, Kesejahteraan Pegawai, *Center of Excellence*, dan Mitra Terpercaya. Untuk mencapainya, perlu ada perubahan disegala bidang, sebagaimana tersirat dalam slogan baru PT. Merpati Nusantara Airlines saat ini "*Get The Feeling*", yang diartikan sebagai "Rasakan Bedanya".

Tugas yang diemban PT. Merpati Nsuantara Airlines tentunya perlu mendapat dukungan fasilitas yang memadai. Salah satunya adalah bengkel perawatan pesawat terbang (*workshop*) di Bandara Hasanuddin Ujung Pandang, yang diresmikan pada tanggal 8 Oktober 1979. sejalan dengan perkembangan perusahaan, perawatan fasilitas pesawat yang ada

di Ujung Pandang dipindahkan ke Surabaya, sebagai salah satu fasilitas perawatan pesawat terbesar di Asia tenggara, untuk kelas *Propeller* (pesawat baling-baling).

3.1.2 Bidang Usaha Perusahaan

Sesuai dengan anggaran dasar PT. Merpati Nusantara Airlines, perusahaan menjalankan usaha-usaha dibidang :

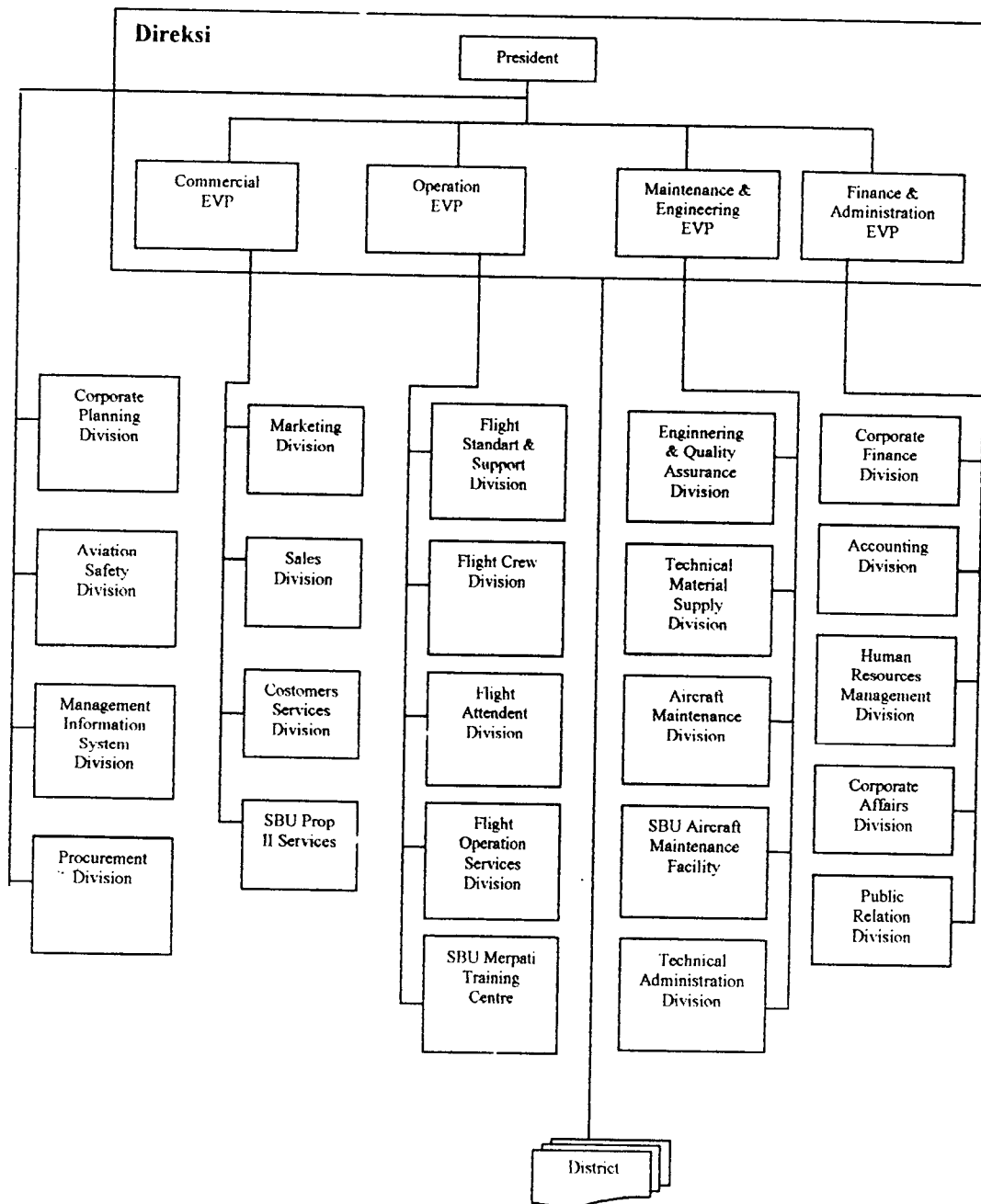
1. Angkutan Udara Komersial, berjadwal untuk penumpang, barang dan pos dalam negeri.
2. Angkutan Udara Borongan, untuk barang dan wisatawan dalam negeri dan luar negeri.
3. Angkutan Udara Transmigrasi
4. Angkutan Udara Lintas Batas
5. Angkutan Udara Perintis
6. Reparasi dan pemeliharaan kapal udara, baik untuk keperluan usaha sendiri maupun keperluan perusahaan angkutan udara lainnya, serta penyediaan fasilitas untuk menunjang usaha pokok.
7. Usaha-usaha lain yang berhubungan dengan usaha tersebut diatas dalam arti seluas-luasnya.

3.1.3 Organisasi

3.1.3.1 Struktur Organisasi PT. Merpati Nusantara Airlines secara umum

Bentuk struktur organisasi PT. Merpati Nusantara secara umum adalah sebagai berikut :

Gambar 3.1
Struktur Organisasi PT Merpati Nusantara Airlines Secara Umum



Gambar Organisasi PT Merpati Nusantara Airlines
(Sumber: www. merpati. co. id)

Keterangan :

1. President

- a. bertindak sebagai pimpinan serta mengkoordinasikan dan memelihara pelaksanaan tugas-tugas di Direktorat Niaga, Direktorat Operasi, Direktorat Teknik, Direktorat Keuangan dan seluruh kegiatan perusahaan agar dapat dicapai misi dan visi perusahaan secara efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Menjalin hubungan tingkat tinggi dengan lembaga pemerintahan, lembaga non pemerintahan, dan dunia usaha dalam rangka mempererat kerjasama dan pengembangan usaha serta guna meningkatkan citra perusahaan.

2. Commercial Executive Vice – President

- a. Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dibidang pemasaran dan penjualan terhadap produk-produk perusahaan serta peningkatan pelayanan kepada pelanggan guna meningkatkan pendapatan perusahaan, kepuasan pelanggan, serta meningkatkan reputasi dan kinerja perusahaan.
- b. Menjalin hubungan tingkat tinggi dengan lembaga pemerintahan, lembaga non pemerintahan dan dunia

usaha dalam rangka mempererat kerjasama dan pengembangan usaha serta guna meningkatkan citra perusahaan.

3. *Operation Executive Vice – President*

- a. Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dibidang penyiapan dan pelaksanaan operasional penerbangan dengan mengacu pada ketentuan keselamatan penerbangan secara lancar dan aman guna mendukung kegiatan pemasaran produk-produk perusahaan serta meningkatkan reputasi dan kinerja perusahaan.
- b. Menjalin hubungan tingkat tinggi dengan lembaga pemerintahan, lembaga non pemerintahan dan dunia usaha dalam rangka mempererat kerjasama dan pengembangan usaha serta guna meningkatkan citra perusahaan.

4. *Maintenance and Engineering Executive Vice – President*

- a. Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dibidang penyiapan pesawat agar dalam kondisi andal dan siap terbang dengan mengacu kepada ketentuan keselamatan penerbangan secara lancar dan aman guna menunjang kegiatan pemasaran produk-produk perusahaan dan kegiatan operasional penerbangan serta

meningkatkan reputasi dan kinerja perusahaan.

- b. Menjalin hubungan tingkat tinggi dengan lembaga pemerintahan, lembaga non pemerintahan dan dunia usaha dalam rangka mempererat kerjasama dan pengembangan usaha serta guna meningkatkan citra perusahaan.

5. *Finance and Administration Executive Vice – President*

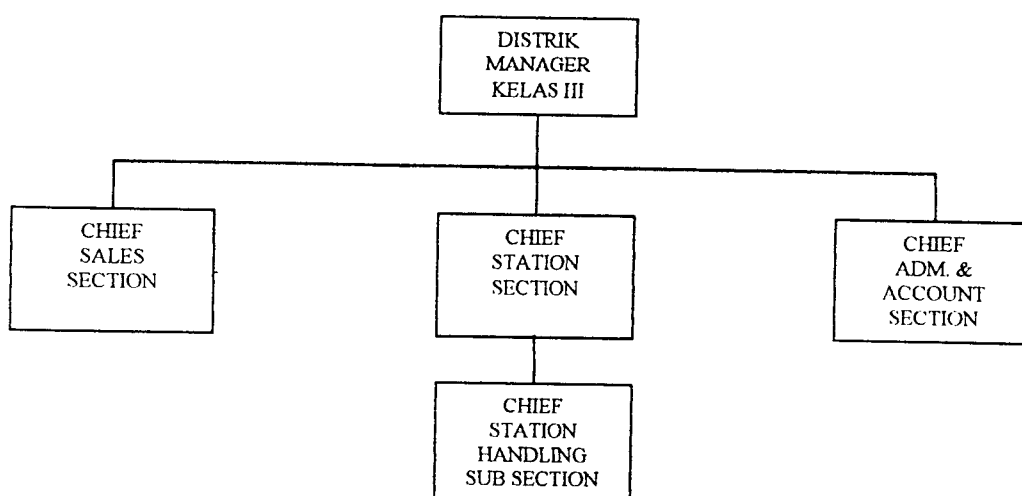
- a. Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dibidang pengelolaan dan pengendalian keuangan, akuntansi dan anggaran perusahaan serta pengelolaan sumber daya manusia dan kegiatan pendukung perusahaan lainnya guna menjaga dan mengembangkan asset perusahaan serta meningkatkan reputasi dan kinerja perusahaan.
- b. Menjalin hubungan tingkat tinggi dengan lembaga pemerintahan, lembaga non pemerintahan dan dunia usaha dalam rangka mempererat kerjasama dan pengembangan usaha serta guna meningkatkan citra perusahaan.

**3.1.3.2 Struktur Organisasi PT. Merpati Nusantara Airlines
Distrik Yogyakarta**

Struktur organisasi distrik Yogyakarta cukup sederhana, dikarenakan distrik Yogyakarta termasuk kedalam

wilayah Distrik III. PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta, hanya memiliki sekitar 15 orang karyawan termasuk pimpinan dan staf. Berikut ini adalah struktur organisasi PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta beserta tugas dan wewenang masing-masing bagian :

Gambar 3.2
Struktur Organisasi PT Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta



(Sumber: PT Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta, 2004)

Keterangan :

1. *Manager Distrik*

Manager Distrik adalah wakil perusahaan diwilayah distrik yang bersangkutan, dalam hal ini wilayah distrik Yogyakarta, dalam rangka menjalin hubungan kerjasama dengan instansi pemerintah, industri dan perdagangan serta masyarakat setempat, guna menumbuhkan citra baik dan penegmbangan pemasaran

perusahaan. Adapun tugas dan wewenang *Manager Distrik* adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana kerja tahunan dan rencana anggaran biaya distrik
- b. Mengatur taktik-taktik penjualan dan promosi seluas-luasnya kepada pelanggan dan para agen penjualan mengenai produk-produk perusahaan dan berbagai keunggulan perusahaan lainnya sesuai strategi dan ketentuan-ketentuan dari unit pusat.

2. *Chief Sales Section*

Chief Sales Section adalah divisi yang merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan penjualan guna tercapainya target penjualan yang telah ditentukan serta meningkatkan penjualan di distrik yang bersangkutan sesuai kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh unit pusat. Adapun tugas dan wewenang *Chief Sales Section* adalah sebagai berikut :

- a. Mengelola kegiatan penjualan melalui system reservation, system penyampaian berita yang memenuhi syarat serta mengacu kepada ketentuan dari unit reservation pusat guna meningkatkan pendapatan perusahaan.
- b. Mengelola dan memantau kegiatan pelayanan dalam

proses perolehan tiket penerbangan serta pembayaran oleh para pelanggan sesuai ketentuan yang berlaku dengan berorientasi kepada kepuasan pelanggan.

- c. Mengelola kegiatan pelayanan bagi seluruh penumpang termasuk yang memerlukan perhatian khusus menjelang penerbangan sesuai ketentuan yang berlaku dengan berorientasi kepada kepuasan pelanggan.

3. *Chief Station Section*

Chief Station Section adalah divisi yang mengelola kegiatan *ground handling* yang mencakup '*preflight service*' dan '*postflight service*' secara menyeluruh dengan berorientasi kepada kepuasan pelanggan, kebijaksanaan dan strategi yang ditentukan oleh unit pusat. Adapun tugas dan wewenang *Chief Station Section* adalah sebagai berikut :

- a. Mengelola kegiatan *check-in* penumpang yang meliputi pemeriksaan tiket, penyelesaian dokumen-dokumen yang menyertainya, penimbangan bagasi, pencatatan manifest, pemberian label dengan memberikan pelayanan terbaik guna kepuasan pelanggan dan menunjang citra perusahaan.
- b. Mengelola kegiatan penerimaan, pemeriksaan barang muatan dan kantong-kantong pos, penyelesaian dokumendokumen, penimbangan cargo.

- c. Mengelola kegiatan pelayanan pada saat embarkasi dan debarkasi penumpang, cargo, pos dengan pelayanan terbaik guna mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang mengarah kepengajuan claim dari pelanggan dan kerugian bagi perusahaan.

Chief Station Section memiliki bawahan langsung, yaitu *Chief Station Handling Sub Section*. Tugas dan wewenang *Chief Station Handling Sub Section* adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan kegiatan pelayanan di station berupa *check-in* penumpang yang meliputi pemeriksaan tiket, penyelesaian dokumen-dokumen yang menyertainya, penimbangan bagasi, pencatatan manifest, pemberian label dengan memberikan pelayanan terbaik guna kepuasan pelanggan dan menunjang citra perusahaan.
- b. Melaksanakan kegiatan penerimaan, pemeriksaan barang muatan dan kantong-kantong pos, penyelesaian dokumen-dokumennya, serta penimbangan cargo.
- c. Melaksanakan kegiatan pelayanan pada saat embarkasi dan debarkasi penumpang, cargo dan pos.
- d. Mengkoordinasikan penyampaian informasi keseluruhan unit terkait dan penumpang, berkaitan dengan adanya perubahan jadwal penerbangan, penundaan,

pembatalan, maupun penyimpangan lainnya serta penanganan tindak lanjutnya sesuai ketentuan yang berlaku.

4. *Chief Administration and Account Section*

Chief Administration and Account Section adalah divisi yang mengelola urusan umum, kepegawaian dan rumah tangga serta administrasi distrik secara tertib, rapi dan akurat, sesuai ketentuan dari unit pusat. Tugas dan tanggung jawab *Chief Administration and Account Section* adalah sebagai berikut :

- a. Mengelola pendataan pegawai dan keluarganya serta penyampaian informasinya ke unit-unit terkait di wilayah dan pusat, serta mengelola administrasi kesejahteraan pegawai dan urusan kepegawaian lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.
- b. Memantau kelancaran penerimaan, pendistribusian dan pendayagunaan surat menyurat serta arsip-arsip distrik secara tertib dan teratur sesuai ketentuan unit pusat.
- c. Memantau ketepatan pelaporan dan pertanggungjawaban penggunaan dokumen yang disesuaikan dengan data penyimpanan-penyimpanan yang terjadi dalam laporan kantor penjualan, agen dan *general sales agent* serta penyampaian teguran bagi

mereka yang melakukan penyimpangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, guna mencegah terjadinya kerugian bagi perusahaan.

- d. Mengelola penyiapan nota-nota penyetoran, bukti-bukti pengeluaran dan nota-nota pembayaran kepada pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku guna mencegah kerugian bagi perusahaan.

3.1.4 Personalia

3.1.4.1 Jumlah Tenaga Kerja

Secara umum, SDM yang dimiliki PT. Merpati Nusantara Airlines saat ini sudah sangat memadai. Dari segi kuantitas, setidaknya PT. Merpati Nusantara Airlines didukung oleh 4.539 karyawan (juli 2000), dengan tingkat keahlian dan pendidikan yang beragam. Pegawai-pegawai itu tersebar di beberapa fungsi yang ada dalam struktur perusahaan PT. Merpati Nusantara Airlines, yakni bagian komersial (1.088 orang), administrasi umum (1.382 orang), awak kabin (487 orang), dan tenaga pilot (604 orang). Semuanya ditempatkan secara proporsional sebagai asset perusahaan yang merupakan unsur vital demi tercapainya tujuan perusahaan dan terlaksananya misi yang dipercayakan kepada PT. Merpati Nusantara Airlines.

Distrik Yogyakarta yang termasuk dalam wilayah Distrik III memiliki 15 orang pegawai, yang terbagi pada pegawai kantor termasuk pimpinan, dan pegawai operasional airport.

3.1.4.2 Pengaturan Jam Kerja

a. Bagian Perkantoran

Senin – Jumat dengan waktu kerja : 08.00 – 16.30

b. Bagian Operasional Airport

Senin – Minggu dengan waktu kerja 8 jam perhari, yang dibagi kedalam 3 (tiga) shift.

3.1.4.3 Sistem Pengupahan

Pengupahan pada PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta dilakukan pada setiap akhir bulan yaitu tanggal 25 disetiap bulannya. PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta juga memberikan tunjangan-tunjangan kepada pegawainya. Tunjangan yang diberikan tergantung dari jabatan yang dipegang. Tunjangan yang diberikan oleh PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta adalah :

1. Tunjangan Golongan
2. Tunjangan Karya
3. Tunjangan Jabatan
4. Tunjangan Keahlian
5. Tunjangan Peralihan

6. Tunjangan Wilayah
7. Tunjangan Fungsional
8. Tunjangan Konjungtur
9. Tunjangan Quality Assurance
10. Tunjangan Group Leader
11. Tunjangan Hari Raya
12. Tunjangan Pengobatan dan Melahirkan

3.1.5 Pemasaran

3.1.5.1 Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran berupa jalur perbangan yang dilayani di PT. Merpati Nusantara Airlines, meliputi jalur yang menghubungkan antar daerah di Indonesia dan penerbangan perintis.

Kota-kota yang dilayani oleh jalur penerbangan PT.

Merpati Nusantara Airlines adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Layanan Jalur Penerbangan PT Merpati Nusantara Airlines

| Pulau | Kota |
|---------------------|---|
| Sumatra | Bandar Lampung, Bengkulu, Medan, Padang, Palembang, Pekanbaru. |
| Kepulauan Riau | Batam, Pangkal Pinang, Tanjung Pinang, Tanjung Pandan. |
| Jawa | Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya. |
| Bali | Denpasar |
| Nusa Tenggara Barat | Bima, Mataram |
| Nusa Tenggara Timur | Alor, Bajawa, Ende, Kupang, Labuhanbajo, Larantukah, Maumere, Ruteng, Tambulaka, Waingapu |

Lanjutan Tabel 3.1
Layanan Jalur Penerbangan PT Merpati Nusantara Airlines

| Pulau | Kota |
|---------------------------|--|
| Kalimantan | Balikpapan, Pangkalan Bun, Pontianak, Samarinda, Banjarmasin |
| Sulawesi | Manado, Palu, Makassar |
| Kepulauan Maluku Papua | Ambon Biak, Timika |
| Timor-Timur | Timor Leste |
| Malaysia | Kuala Lumpur |
| Australia | Darwin, Portheadland |

(Sumber: PT Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta, 2004)

3.1.5.2 Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta yaitu melalui :

- a. Penjualan langsung (*Direct Selling*) melalui kantor perwakilan
- b. *Agent* atau Travel Penjualan

3.1.5.3 Promosi

Promosi yang dilakukan oleh PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta yaitu melalui:

- a. Periklanan melalui media cetak dan media elektronik
- b. Memberikan *door price*, berupa pemberian tiket
- c. Bekerjasama dengan industri dengan melalui sponsorship

3.1.5.3 Produk

Secara umum produk dari PT. Merpati Nusantara Airlines adalah jasa angkutan udara yang berbentuk totalitas pelayanan dari *pre-flight service*, *in-flight service*, dan *post-flight service*.

3.1.5.4 Harga

Penentuan tarif yang saat ini berlaku adalah sesuai dengan kebijakan Departemen Perhubungan No.KM 61 / 96 Dep Hub, tariff penumpang diperhitungkan :

$$\text{USD C 11 x Km x Kurs}$$

Penentuan tarif barang sehubungan dengan adanya perbedaan armada yaitu pesawat jenis *Wide Body* (contoh : MD 11) dengan yang berjenis *Nerrow Body* (contoh : F-27, F-28) telah diambil kesepakatan diantara INACA (Asosiasi Penerbangan Domestik), yaitu :

- a. Rute Monopoli, tarifnya adalah : $0,5\% - 0,8\% \times \text{Tariff Penumpang}$
- b. Rute Kompetitif, tarifnya adalah : $0,3\% - 0,4\% \times \text{Tarif Penumpang}$

3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah atribut dari sekelompok obyek yang diteliti, dalam penelitian ini, variable yang diteliti adalah faktor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan, juga faktor eksternal perusahaan yaitu peluang dan ancaman perusahaan.

3.3 Instrumen atau Alat Pengumpul Data

Penelitian ini lebih menggunakan data primer dan data sekunder, oleh karena itu, dalam pengumpulan data digunakan 3 (tiga) alat pengumpul data

atau instrumen, yaitu : Studi Kepustakaan, Wawancara dan Kuisisioner.

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah pencarian data yang didasarkan pada bukti-bukti yang kuat dengan cara mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan penelitian, mempelajari makalah, membaca majalah dan artikel-artikel yang berhubungan, serta membuka website-website dari internet yang berhubungan dengan penelitian, sehingga dapat dipelajari dan dapat dijadikan sebagai data penelitian.

b. Wawancara

Wawancara merupakan cara pencarian data dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pimpinan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta, untuk mendapatkan data yang diperlukan.

c. Kuisisioner

Kuisisioner adalah memberikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan perusahaan yang menyangkut hal-hal yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, kuisisioner diuji dengan menggunakan pengujian *Validitas dan Reliabilitas*. Validitas dan reliabilitas merupakan alat ukur yang memegang peranan penting dalam suatu pengukuran. Untuk mengungkap aspek-aspek atau variabel-variabel yang ingin kita teliti diperlukan alat ukur, berupa skala atau tes, yang reliabel dan valid agar kesimpulan peneliti tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari keadaan yang sebenarnya, tetapi dapat memberikan kesimpulan yang dapat dipercaya sepenuhnya.

Validitas, Azwar (2000, hal 5) berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Sehingga valid atau tidaknya suatu alat ukur tergantung pada mampu tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat. Batas minimum koefisien korelasi sudah dianggap memuaskan jika $r \geq 0,30$.

Reliabilitas adalah sejauhmana alat ukur dapat dipercaya keajegannya atau mempunyai konsistensi hasil relatif tetap jika dilakukan pengukuran ulang terhadap subjek yang sama. Koefisien reliabilitas memiliki makna jika bergerak dari 0,0 sampai 1,00, Azwar (2000, hal 9).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah :

- A. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian dengan cara :
 1. Wawancara, merupakan metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab atau wawancara secara langsung dengan pimpinan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta.
 2. Survei / Observasi, merupakan metode pengumpulan data dengan mengadakan peninjauan langsung ke PT. Merpati Nusantara Airlines

Distrik Yogyakarta dimana penulis akan mempelajari apa saja yang terkait dengan penelitian secara langsung.

3. Kuisisioner atau Daftar Pertanyaan, yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang diberikan kepada pihak PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta sebanyak 4 (empat) responden dari pejabat yang berwenang, 1 (satu) responden untuk analisis MDTI kepada pimpinan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta, serta 40 (empat puluh) kuisisioner kepada konsumen.

- B. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh tidak langsung dari sumber data. Data ini diperoleh dengan cara membaca, mencatat dan mempelajari literatur-literatur, buku-buku, diktat, media elektronik, internet dengan membuka website, dan sebagainya.

3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan penelitian ini adalah Analisis Data Kualitatif dan Kuantitatif secara bersamaan, dimana analisis hasil penghitungan kuantitatif dari kuisisioner yang disebarkan akan dijelaskan secara panjang lebar mengenai keterkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat menjadi analisis kualitatif. Data tersebut akan tercantum dalam bentuk table dan analisis didasarkan pada data di table tersebut.

Adapun alat analisis yang digunakan adalah :

1. Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matriks ini memiliki 2 (dua) sumbu yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan

dan kelemahan perusahaan, sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

MDTI memiliki 9 (sembilan) sel yang terbentuk dari masing-masing sumbu yang dibagi menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu tinggi, medium, rendah, yang menunjuk pada masing-masing posisi pasar, yaitu :

- a. Unit usaha strategis yang terletak pada *sel investasi dan tumbuh*, pada unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih besar.
- b. Unit usaha yang terletak pada *sel pertumbuhan selektif*, memiliki peluang bisnis dan prospek untuk berkembang, walaupun tidak sebesar unit yang berada pada sel sebelumnya.
- c. Unit usaha yang terletak pada *sel selektif*, berarti memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi dibandingkan dengan sel sebelumnya.
- d. Unit usaha pada *sel panen / divestasi*, adalah tempat bagi unit usaha yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang bisnis dan keunggulan bisnis untuk tumbuh, bahkan cenderung mati.

2. Analisis SWOT

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, kita perlu melakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan untuk memformulasikan strategi yang tepat bagi PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta. Kemungkinan strategi yang diambil, Freddy Rangkuti (1997, hal 31) :

a. Strategi S – O

Strategi ini berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

b. Strategi S – T

Ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari dan mengantisipasi ancaman.

c. Strategi W – O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan yang dimiliki.

d. Strategi W – T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat antisipasi untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengujian Angket

Pada bab sebelumnya telah diuraikan bahwa untuk mendapatkan data diperoleh melalui angket daftar pertanyaan atau penyebaran kuisioner sebanyak 40 responden dari konsumen dan 4 responden dari pihak manajemen. Angket dibuat dalam 2 (dua) model, yaitu model angket yang digunakan untuk menggali pendapat tentang faktor-faktor dalam elemen SWOT dari pihak perusahaan (faktor internal) dan model angket yang digunakan untuk menggali data yang berkaitan dengan pendapat konsumen (faktor eksternal) tentang faktor-faktor dalam setiap elemen SWOT. Kedua data tersebut saling melengkapi dalam analisis data. Pada angket kedua perlu diadakan pengujian angket dengan cara uji validitas dan uji realibilitas.

Berdasarkan data hasil uji validitas dan uji reliabilitas yang diberikan kepada 45 responden, maka diperoleh hasil seperti table dibawah ini :

Tabel 4.1
Pengujian Validitas dan Realibilitas

| No Item | Validitas | Realibilitas | R table |
|---------|-----------|--------------|---------|
| 1 | 0,3993 | 0,5976 | 0,233 |
| 2 | 0,3066 | 0,5111 | 0,233 |
| 3 | 0,3321 | 0,5088 | 0,233 |
| 4 | 0,3540 | 0,5765 | 0,233 |
| 5 | 0,3525 | 0,5745 | 0,233 |
| 6 | 0,3247 | 0,5391 | 0,233 |
| 7 | 0,3519 | 0,5565 | 0,233 |
| 8 | 0,3499 | 0,5429 | 0,233 |
| 9 | 0,3108 | 0,5155 | 0,233 |
| 10 | 0,3276 | 0,5401 | 0,233 |
| 11 | 0,3549 | 0,5752 | 0,233 |
| 12 | 0,3333 | 0,5034 | 0,233 |
| 13 | 0,4785 | 0,6365 | 0,233 |

Sumber : Data Primer yang diolah

Dengan melihat dari table diatas, dapat diketahui bahwa dengan taraf signifikan 5% tidak satu angkapun yang nilainya lebih rendah dari nilai tabelnya, dengan demikian semua item yang ada dalam angket tersebut adalah valid dan reliable. Oleh karena itu, angket tersebut dapat digunakan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya.

4.2 Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data melalui kuisisioner untuk analisis SWOT, angket yang disebarakan sebanyak 40 lembar yang dibagikan kepada responden (dalam hal ini konsumen PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta), yang kemudian dilakukan editing. Setelah itu dilakukan diverifikasi atas kawaban-jawaban yang terdapat didalam angket, kemudian ditabulasikan ke dalam table induk (lampiran 2-5).

Selain angket yang disebarakan kepada 40 konsumen, juga disebarakan kepada 4 orang manajemen yang terdapat di PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta, yang juga ditabulasikan ke dalam tabel induk (lampiran 6-9).

Analisis MDTI juga menggunakan kuisisioner, hanya saja angket yang diberikan khusus kepada pimpinan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta sebanyak 1 (satu) orang.

4.3 Deskripsi Variabel

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa karakteristik konsumen yang meliputi : jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Dari 40 responden maka dapat di deskripsi responden sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Jenis Kelamin

| Keterangan | Jumlah | % |
|--------------|--------|-----|
| 1. Laki-laki | 30 | 75 |
| 2. Perempuan | 10 | 25 |
| Jumlah | 40 | 100 |

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari table tersebut diatas, dapat diketahui bahwa dari 40 responden, terdapat 30 orang laki-laki (75%) dan 10 orang perempuan (25%).

2. Usia

Tabel 4.3
Usia

| Keterangan | Jumlah | % |
|------------------|--------|------|
| 1. < 25 th | 9 | 22,5 |
| 2. 25 th – 35 th | 3 | 7,5 |
| 3. > 35 th | 28 | 70 |
| Jumlah | 40 | 100 |

Sumber : data Primer yang Diolah

Dari table tersebut diatas, dapat diketahui bahwa dari 40 responden, yang berumur < 25 tahun sebanyak 9 orang (22,5%), berumur antara 25 tahun sampai dengan 35 tahun sebanyak 3 orang (7,5%), dan yang berumur > 35 tahun sebanyak 28 orang (70%).

3. Pendidikan

Tabel 4.4
Pendidikan

| Keterangan | Jumlah | % |
|---------------|--------|------|
| 1. SMU | 5 | 12,5 |
| 2. Diploma | 3 | 7,5 |
| 3. S1 atau S2 | 32 | 80 |
| Jumlah | 40 | 100 |

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari table tersebut diatas, dapat diketahui bahwa dari 40 responden, tingkat pendidikan SMU sebanyak 5 orang (12,5%), tingkat pendidikan Diploma sebanyak 3 orang (7,5%), dan S1 atau S2 sebanyak 32 orang (80%).

4.4 Analisis Lingkungan Internal

Analisis terhadap lingkungan internal PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta meliputi kegiatan pemasaran dari Manajemen Pemasaran, yaitu Produk, Harga, Distribusi dan Promosi. Berikut ini penjelasan secara rinci hasil dari analisis lingkungan internal PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta :

a. Produk

Dalam menjalankan usahanya, PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta sangat memahami akan tuntutan pasar dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat menjamin akan kualitas produk, sehingga tidak akan mengecewakan konsumennya.

b. Harga

Sejalan dengan strategi untuk menjangkau pangsa pasar yang seluas-luasnya, maka PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta menerapkan harga yang sesuai dengan jangkauan konsumen, tanpa mengurangi pelayanan yang maksimal terhadap konsumen juga tidak mengurangi laba bagi perusahaan.

c. Distribusi

PT. Merpati Nusantara Airlines menjual produknya lewat penjualan sendiri dan juga lewat agen. PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta memiliki 10 (sepuluh) agen dan 10 (sepuluh) sub agen, dimana agen mendapatkan 5% dari keuntungan penjualan per tiketnya, sedangkan sub agen mendapatkan 3% keuntungan penjualan per tiket.

d. Promosi

Cara-cara yang dilakukan oleh PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta dalam mempromosikan produknya adalah :

1) Personal Selling

Yaitu melakukan promosi dengan cara mendatangi calon pembeli dan berkomunikasi langsung sehingga dapat diketahui apa saja yang menjadi keinginan konsumen, namun cara ini sudah sangat jarang digunakan.

2) Press Selling

PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta menggunakan media massa sebagai informasi kepada masyarakat secara merata. Cara

inilah yang dinamakan press selling, karena dianggap efektif dan efisien.

3) Promosi Penjualan

Promosi penjualan dapat dilakukan dengan memberikan discount, souvenir atau menjadi sponsor-sponsor pada event-event tertentu.

4.5 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar kendali perusahaan, yang secara langsung ataupun tidak langsung sangat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan. Penjabaran lingkungan eksternal ini dimaksudkan untuk menemukan peluang dan ancaman perusahaan. Analisis lingkungan eksternal didapat dari penilaian konsumen, berikut penjelasannya :

1. Kepraktisan

Keinginan konsumen harus dapat diantisipasi oleh perusahaan, sesuai dengan keadaan keuangan perusahaan. Pemilihan produk juga harus sesuai dengan harapan konsumen. Dengan menawarkan produk-produk yang secara terus menerus memiliki kualitas yang sama dan mampu dikembangkan dan akhirnya memiliki tingkat kepraktisan yang sesuai dengan harapan pelanggan. Kepraktisan yang diterapkan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta sudah sesuai dengan harapan konsumen, baik dari segi pemesanan tiket yang sudah dapat dilakukan dengan system *on-line*, juga dari segi pelayanan di dalam pesawat.

2. Persaingan

Persaingan antar perusahaan penerbangan saat ini sangat ketat, diharapkan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta tetap dapat mempertahankan keunggulan yang telah dipegang, bahkan kalau mungkin meningkatkan keunggulan tersebut, agar dapat terus memenangkan persaingan yang ada.

3. Teknologi

Perkembangan teknologi pada industri penerbangan mengarah pada diversifikasi dan peningkatan kualitas produk. Sehingga masing-masing perusahaan terus berlomba untuk dapat memenuhi keinginan konsumen dan dapat dijangkau oleh kelompok tertentu dalam masyarakat. PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta harus dapat mengantisipasi hal ini.

4. Loyalitas Pelanggan

Konsumen yang sudah pernah menikmati pelayanan PT. Merpati Nusantara Airlines diharapkan dapat menjadi pelanggan, untuk itu kepuasan pelanggan harus diutamakan. Pada saat sekarang, PT. Merpati Nusantara Airlines telah memiliki pasar sendiri dalam usahanya pada industri penerbangan, karena PT. Merpati Nusantara Airlines telah memiliki nama dan tempat di hati masyarakat luas.

4.6 Penentuan Posisi Bisnis

4.6.1 Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Setelah diketahui skor dan bobot seperti terdapat pada lampiran 2-9, maka ditentukan faktor daya tarik industri pada PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Penentuan Faktor Daya Tarik Industri

| Indikator | Bobot | Rating | Bobot |
|-----------------|-------|--------|-------|
| Kekuatan | | | |
| 1. Market Size | 20 | 0,6 | 12 |
| 2. Teknologi | 25 | 0,7 | 17,5 |
| 3. Konsentrasi | 45 | 0,9 | 40,5 |
| 4. Market Share | 10 | 0,2 | 2 |
| TOTAL | 100 | | 72 |

Sumber : Data Primer yang Diolah

Hasil bobot yang diperoleh adalah 72, berarti PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta ada pada skala tinggi dan kuat, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Posisi Bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta
Pada Matrik Daya Tarik Industri

| Keterangan | | Daya Tarik Industri | | |
|--------------------|--------|----------------------|----------------------|-------------------|
| | | Tinggi | Medium | Rendah |
| Kekuatan Bisnis | Tinggi | Investasi dan tumbuh | Pertumbuhan selektif | Selektif |
| | Medium | Pertumbuhan selektif | Selektif | Panen / divestasi |
| | Rendah | Selektif | Panen / divestasi | Panen / divestasi |

Sumber : Manajemen Strategi, Konsep, Alat Analisis dan Konteks (Suwarsono, Hal 148)

Posisi terletak pada investasi dan tumbuh, yang merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek berkembang yang lebih besar. Oleh sebab itu, PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta harus memperhatikan hal tersebut.

Berdasarkan posisi bisnis tersebut, secara detail implikasi strategis dapat dilihat seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Implikasi Strategis

| Keterangan | | Daya Tarik Industri | | |
|-----------------|--------|---|---|--|
| | | Tinggi | Medium | Rendah |
| Kekuatan Bisnis | Tinggi | Pertumbuhan dominasi Investasi maksimal | Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain | Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi alakadarnya |
| | Medium | Memimpin pasar berdasarkan segmen Mempengaruhi kelemahan Membangun keunggulan | Tumbuh berdasarkan segmen Spesialisasi Investasi selektif | Pemangkasan investasi minimal Bersiap investasi |
| | Rendah | Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi | Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar | Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber aliran kas pesaing divestasi |

Sumber : Manajemen Strategi, Konsep, Alat Analisis dan Konteks (Suwarsono, hal. 148)

Posisi bisnis ini menunjukkan bahwa PT. Merpati Nuisantara Airlines Distrik Yogyakarta berada pada daya tarik industri yang besar, dan mempunyai kekuatan bisnis yang kuat, yang didalamnya terdapat impikasi strategis berupa :

1. Strategi Pertumbuhan Konsentrasi

Merupakan strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua sumber daya yang sejenis. Terdiri dari 2 (dua) cara, yaitu :

- a. Horizontal, dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas, dan dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi dengan perusahaan lain pada industri yang sama.
- b. Vertikal, dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya, dengan kata lain terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan.

2. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi

Strategi ini meminta perusahaan tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi yang berbeda dari yang telah ada.

Terdapat 2 (dua) cara, yaitu :

- a. Terpusat, dengan cara penambahan produk yang sama. Dalam hal ini PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta diharapkan menambah armada yang telah ada.
- b. Konglomerasi, dengan cara menambah produk yang tidak ada hubungannya dengan lini produk yang telah ada.

4.6.2 Analisis SWOT

Setelah diuraikan berbagai hal yang berkaitan dengan faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal perusahaan yaitu peluang dan ancaman, maka untuk analisis

selanjutnya perlu dibuat ringkasan analisis dalam bentuk Matrik SWOT.

Hasil dari penentuan posisi bisnis yang sesungguhnya (gabungan dari pihak internal dan eksternal perusahaan), dapat dilihat pada table sebagai berikut :

Tabel 4.8
Posisi Bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines berdasarkan gabungan dari Angket (kuisisioner) yang disebarkan kepada pihak internal dan eksternal perusahaan

| Indikator | Bobot | Skor | Nilai | Ranking |
|-------------------|--------|-------|---------|---------|
| Kekuatan | | | | |
| 1. Kualitas | 0,83 | 1,275 | 1,0583 | 1 |
| 2. Merek | 0,84 | 1,125 | 0,945 | 2 |
| 3. Pelayanan | 0,83 | 0,625 | 0,5188 | 8 |
| 4. Respon | 0,82 | 0,925 | 0,7585 | 4 |
| 5. Harga Jual | 0,8075 | 0,95 | 0,7671 | 3 |
| 6. Jumlah Pesanan | 0,796 | 0,575 | 0,4571 | 9 |
| 7. SDM | 0,725 | 1 | 0,725 | 6 |
| 8. Modal Kerja | 0,775 | 0,75 | 0,5813 | 7 |
| 9. Lokasi | 0,75 | 1 | 0,75 | 5 |
| 10. Fasilitas | 0,825 | 0,5 | 0,4125 | 10 |
| Kelemahan | | | | |
| 1. Efektifitas | 0,6825 | -0,13 | -0,0853 | 3 |
| 2. Pemesanan | 0,6775 | -0,05 | -0,0339 | 2 |
| 3. Promosi | 0,7 | -0,18 | -0,1225 | 4 |
| 4. Transporatasi | 0,0625 | -0,25 | -0,0156 | 1 |
| Peluang | | | | |
| 1. Kepraktisan | 0,7975 | 0,75 | 0,5981 | 2 |
| 2. Loyalotas | 0,8225 | 0,275 | 0,2262 | 3 |
| 3. Teknologi | 0,775 | 1 | 0,775 | 1 |
| Ancaman | | | | |
| 1. Persaingan | 0,865 | -0,25 | -0,2163 | 1 |

Sumber : Data Primer yang Diolah

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dijelaskan bahwa pada faktor internal elemen **kekuatan** yang mempunyai nilai tertinggi adalah **Kualitas**, yaitu **(1, 0583)**. Sedangkan pada elemen **kelemahan** yang mempunyai nilai terendah adalah **Promosi**, yaitu **(-0,1225)**. Artinya, dalam kualitas PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta mempunyai kualitas yang sangat baik, tetapi dalam hal promosi PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta tidak memiliki promosi yang gencar, hal ini dapat dimaklumi karena produk PT. Merpati Nusantara Airlines hanya berupa pesawat.

Sedangkan dari faktor eksternal elemen **peluang** yang mempunyai nilai tertinggi adalah **Teknologi** yaitu **(0,775)**. Sedangkan elemen **ancaman** yang mempunyai nilai terendah adalah **Persaingan**, yaitu **(-0,21625)**. Artinya, dalam teknologi PT. merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta memiliki teknologi yang cukup canggih, namun dalam hal persaingan dengan industri penerbangan lain merupakan ancaman terbesar bagi PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta. Tetapi hal ini wajar, karena setiap perusahaan kendala utamanya adalah persaingan. Tetapi bila diikuti dengan teknologi yang canggih yang telah dimiliki oleh PT. Merpati Nusantara Airlines, penciptaan produk baru dan adanya loyalitas pelanggan, perusahaan akan mampu menghadapi ancaman tersebut.

Secara keseluruhan, nilai faktor internal perusahaan adalah **0, 9358** yang didapat dari **((1,0583 - 0,1225))**, dan nilai faktor eksternal

perusahaan adalah 0,55875 yang didapat dari $((0,775 - 0,21625))$. Jika didistribusikan akan menjadi sebuah titik yang akan membentuk Matrik SWOT adalah : $(0,9358;0,55875)$. Maka, penentuan posisi bisnis perusahaan dalam Matrik SWOT dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 4.9
Posisi Bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta
Pada Matrik SWOT

| | | | | | |
|----|----|---|----|-------------------------|--|
| | | | 2 | | |
| | | | | Kuadran I | |
| | | | 1 | | |
| | | | | *(0,9358;0,5575) | |
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | |
| | | | -1 | | |
| | | | -2 | | |

Sumber : Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21 (Freddy Rangkuti Hal 19)

Dari gambar Matrik SWOT diatas, dapat dilihat bahwa PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta berada di wilayah kombinasi antara kekuatan dan peluang, yaitu pada kuadran I yang mendukung strategi agresif, maka asumsinya adalah bahwa perusahaan harus memanfaatkan seluruh kekuatannya untuk meraih peluang-peluang yang ada. Posisi ini merupakan posisi yang paling ideal bagi perusahaan, karena yang menjadi pertimbangan hanyalah faktor

positif, baik untuk lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan.

Setelah diketahui analisis SWOT yang berisikan keadaan internal dan eksternal perusahaan, maka dapat dibentuk suatu ringkasan dimana terdapat 4 (empat) hasil gabungan, yaitu kekuatan dan peluang (S-O), kekuatan dan ancaman (S-T), kelemahan dan kesempatan (W-O), serta kelemahan dan ancaman (W-T). Hal ini dapat menjadi landasan bagi PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta dalam menerapkan strategi bauran pemasaran selanjutnya. Adapun uraian dari gabungan analisis SWOT tersebut adalah sebagai berikut :

1. Strategi S – O

- a. Perkembangan teknologi dapat mengembangkan produksi sesuai dengan keinginan konsumen dan peluang pasar.
- b. Kestabilan tingkat mata uang Rp terhadap \$US dapat menjadi penentu utama penetapan harga, khususnya pasar-pasar yang terkait dengan kurs mata uang tersebut.
- c. Fokus produksi yang sudah tepat dapat lebih dimanfaatkan ketika memasuki pasar yang relative baru
- d. Dengan segala sumber daya yang ada, PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta siap menghadapi persaingan

2. Strategi W – O

- a. Untuk mengatasi kurangnya distributor tunggal, PT. Merpati

Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta sebaiknya membangun sub distribusi di daerah-daerah yang dianggap potensial.

- b. Kerjasama dengan investor harus lebih ditingkatkan, karena akan membantu permodalan demi menunjang pelebaran kapasitas produksi.

3. Strategi S – T

- a. Untuk mengatasi beberapa keunggulan produksi pesaing, maka diperlukan promosi yang melatarbelakangi keunggulan produksi perusahaan.
- b. Untuk menghadapi pesaing yang memiliki harga jual lebih rendah, perlu adanya strategi produksi yang mengutamakan kualitas, mutu, kegunaan, status dan pelayanan yang terbaik.

4. Strategi W – T

- a. Menerapkan metode promosi yang lebih selektif dan proaktif
- b. Menciptakan tipe produksi dengan kualitas yang berbeda
- c. Persiapan pengembangan usaha dan peningkatan hubungan pemasaran demi menunjang segala aspek yang menguntungkan perusahaan.

4.7 Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman PT. Merpati Nusantara Airlines

Hasil analisis SWOT dan MDTI dapat dijadikan landasan dalam penyusunan alternative strategi pemasaran bagi PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta. Penyusunan alternative- alternative strategi

pemasaran tersebut didasarkan pada unsure-unsur kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).

1. Kekuatan (*Strength*)

- PT. Merpati Nusantara Airlines telah mengembangkan produksi yang sesuai dengan keinginan pasar, berkualitas dan dapat dijangkau.
- Produk yang ditawarkan sangat kompetitif
- Penempatan lokasi penjualan dan *head office* di beberapa wilayah sudah cukup strategis

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

- Variasi produk tidak banyak, karena hanya berupa armada angkutan
- Distributor berupa agen dan sub agen yang ada selama ini tidak hanya melayani PT. Merpati Nusantara Airlines, tetapi juga memasarkan industri lain, yang pada gilirannya mengganggu arus distribusi secara tidak langsung.
- Dibandingkan pesaing yang ada, harga yang ditawarkan relative tinggi
- Posisi perusahaan dalam pasar lemah, karena kurangnya promosi
- Permodalan yang kurang di Indonesia menjadi hambatan perusahaan dalam pengembangan usaha
- Kapasitas produksi yang terbatas karena kurangnya infrastruktur pendukung lainnya.

3. Peluang (*Opportunities*)

- Kepraktisan yang telah diterapkan dalam PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta dapat ditingkatkan untuk dapat menarik

pangsa pasar yang lebih besar.

- Besarnya pengguna jasa penerbangan tentu merupakan peluang bagi PT. Merpati Nusantara Airlines, ditambah dengan telah adanya pasar tersendiri pada perusahaan ini.
- Peningkatan teknologi akan menjadi peluang yang sangat besar dalam peningkatan kinerja dan laba perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

- Terdapat banyak perusahaan *specialty chemical* dengan biaya produksi yang lebih rendah, sehingga mampu menekan harga jual.
- Promosi yang dilakukan pesaing lebih gencar
- Perlu adanya invasi produk tertentu karena pesaing jauh lebih inovatif

4.8 Penentuan Strategi PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta

Dengan melihat berbagai kekuatan yang dimiliki perusahaan dan berbagai pertimbangan yang ada, maka formulasi strategi yang dapat dipertimbangkan oleh PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta pada posisi ini adalah memperbanyak produk melalui produk-produk baru atau adanya variasi produk sesuai keinginan konsumen. Kualitas produk dipertahankan melalui efektifitas dan kecepatan pemesanan.

Strategi ini digunakan untuk meraih salah satu peluang yaitu meningkatnya loyalitas konsumen. Salah satu kekuatan perusahaan yang dapat digunakan untuk meraih peluang adalah mengutamakan cara pemesanan yang mudah, kualitas yang baik, dan harga yang sesuai dengan kondisi konsumen. Kekuatan lain adalah sumber daya manusia yang bagus sehingga dapat

menunjang kekuatan perusahaan. Hal ini tidak luput dari peran PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta dalam memperhatikan karyawan, seperti mendapatkan beasiswa, diadakannya training, dan sebagainya.

Fasilitas yang memadai juga memudahkan perusahaan mengembangkan produk, sehingga untuk penciptaan produk baru tidaklah sulit.

4.8.1 Strategi Kualitas Produksi

Dari hasil analisis SWOT, penilaian kualitas produksi PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta memperoleh nilai skor yang tinggi. Hal ini memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan lebih dalam hal kualitas, untuk itu hal ini harus lebih ditingkatkan agar selalu dapat berada diatas pesaing.

Secara umum, PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta cenderung bersifat *Marketing Driven Company*, walaupun pada beberapa proses penjualan telah berkembang kearah *Customer Driven Company*. Dalam hal ini perusahaan menerapkan strategi usaha dengan menambah produksi secara agresif dan penuh perhitungan, sehingga dengan berbagai macam produksi yang dihasilkan, perusahaan dapat terus mempertahankan pertumbuhan penjualan dan laba. Perusahaan melaksanakan strategi ini melalui penambahan kapasitas peningkatan teknologi, dan inovasi produksi untuk memenuhi kebutuhan pasar akan produk *specialty chemical* yang berkualitas.

4.8.2 Strategi Harga

Strategi harga yang diterapkan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta merupakan kelemahan dari produksi perusahaan sehingga perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan dalam penetapan harga. Jika tingkat harga dapat ditekan lebih rendah maka diharapkan jumlah pengguna jasa PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta dapat ditingkatkan. Namun harga yang ditetapkan tentunya lebih rendah dari pesaing lainnya, karena keberhasilan dalam penerapan teknologi, biaya produksi yang rendah dan pengaruh nilai tukar mata uang asing.

4.8.3 Strategi Lokasi

Lokasi kantor perwakilan yang terletak diberbagai pulau di Indonesia, bahkan sampai ke luar negeri memberikan peranan yang sangat penting dalam mendukung kegiatan produksi perusahaan.

4.8.4 Strategi Saluran Distribusi

Hasil penialaian dari saluran distribusi menunjukkan bahwa perusahaan lemah dalam hal distribusi. Hal ini disebabkan kelemahan perusahaan dalam membangun saluran distribusi yang mempunyai daya beli potensial. Perlu adanya insentif yang mampu mendorong lancarnya aktivitas dan kreativitas demi penunjang kegiatan perusahaan.

4.8.5 Strategi Promosi

Promosi yang diterapkan PT. Merpati Nusantara Airlines

Distrik Yogyakarta belum maksimal, terlihat dari lemahnya penilaian promosi yang dilakukan perusahaan. Perlu adanya penekanan pada promosi penjualan di masa yang akan datang, dengan cara memperkuat *salesforce* dan promosi penjualan yang lebih aktif.

4.8.6 Karyawan

PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta telah cukup selektif dan kondusif dalam memilih dan membina karyawan, walaupun masih memiliki rangking yang rendah. Produktivitas para karyawan harus terus terjaga. Pelatihan, tunjangan, dan adanya organisasi pekerja dalam perusahaan cukup untuk mempertahankan dan memompa semangat berkarya mereka. Untuk dimasa yang akan datang, ada baiknya terjadi peningkatan dalam penguasaan teknologi, terutama yang berkaitan dengan bidang industri dan pemasaran produk, sehingga diharapkan dapat menjadi *market leader* di Indonesia.

4.8.7 Strategi Segmentasi

Segmentasi geografis yang diterapkan perusahaan selama ini sudah tepat dan berhasil memasuki ceruk pasar yang cukup potensial. Perusahaan harus terus mempertahankan keunggulan ini dengan lebih mengembangkan pemasaran pada segmen khusus, sehingga ketika pesaing setaraf lainnya telah memasuki pasar tersebut, PT. Merpati Nusantara Airlines mampu bertahan dan terus berinovasi.

4.8.8 Strategi Fokus

PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta dalam hal ini menerapkan kebijaksanaan yang berbeda dengan pesaingnya. PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta hanya memfokuskan pada produksi bidang jasa dan produk mesin pesawat beserta fasilitasnya. Namun produksi *specialty chemical* masih dinilai terlalu luas, sehingga perlu adanya fokus produksi utama dalam produksi dan pemasaran. Dengan berfokus total pada suatu segmen yang sempit dari pasar, maka PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta mampu menempati posisi tertentu dalam benak konsumen.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dengan cara analisis MDTI dan analisis SWOT pada PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Posisi bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta terletak pada kuadran I dalam Matrik SWOT yang membentuk titik (0,9358;0,5575). Kuadran I dalam Matrik SWOT berarti mendukung strategi agresif, dimana perusahaan harus memanfaatkan seluruh kekuatannya untuk dapat meraih peluang-peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Menurut analisis MDTI, posisi bisnis PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta berada pada posisi kuat dan besar, yang berarti bahwa pertumbuhan perusahaan sudah baik dari segala segi, baik dari segi perusahaan itu sendiri, dari segi konsumen, juga dari segi pangsa pasar. PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta hanya perlu mempertahankan posisi ini secara berkesinambungan agar tetap dapat melewati persaingan baik masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

2. PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta memiliki variabel-variabel internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta variabel-variabel eksternal berupa peluang dan ancaman. Adapun kekuatan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta berdasarkan rangking dalam analisis yang telah dilakukan adalah kualitas, merek, harga jual, respon, lokasi perusahaan, SDM, modal kerja, pelayanan, jumlah pesanan dan fasilitas. Sedangkan kelemahan PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta adalah transportasi, pemesanan, efektivitas organisasional, promosi. Peluang yang dimiliki PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta yaitu teknologi, kepraktisan, dan loyalitas konsumen. Sedangkan ancaman terbesar PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta adalah persaingan.
3. Strategi bersaing yang digunakan oleh PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta saat ini, berdasarkan hasil analisis adalah diferensiasi, dimana PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta harus memberikan perhatian dengan cara membangun persepsi konsumen terhadap produk perusahaan, sehingga tampak berbeda dari yang lain. Ini sudah tepat, namun diharapkan perusahaan dapat mengembangkan produk yang ada, sehingga tetap dapat bersaing dimasa yang akan datang.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan kepada PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta adalah sebagai berikut :

1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk, dimana dari hasil analisis yang dilakukan, kualitas merupakan kekuatan terbesar dalam PT. Merpati Nusantara Airlines Distrik Yogyakarta.
2. Meningkatkan efektivitas promosi melalui iklan, baik media elektronik seperti TV, Radio, Internet, maupun media cetak seperti Surat Kabar dan Majalah.
3. Memantau perkembangan teknologi secara berkesinambungan, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi terhadap adanya ancaman dari perusahaan lain yang sejenis, yang lebih cepat mengikuti perkembangan teknologi.
4. Memperbaiki dan meningkatkan produk yang telah ada menjadi lebih baik lagi. Dalam hal ini perusahaan diharapkan memperhatikan segala hal yang berhubungan dengan bentuk fisik produk (pesawat) juga non fisik (pelayanan).
5. Memperbaiki masalah infrastruktur, meningkatkan koordinasi antar fungsi sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasional yang merupakan suatu strategi yang penting agar loyalitas pelanggan terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin, *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi ke-3, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2000.
- Basu Swastha DH, *Asas-Asas Marketing*, Edisi Kedua, Liberty, Yogyakarta, 1982
- Basu Swastha DH & Drs. Irawan MBA, *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi Kedua, Liberty, Yogyakarta, 1995.
- Kotler Philip, *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid 1, Edisi Kelima, Salemba Empat. Jakarta, 1999
- Michael F. Porter, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisa Industri dan Bersaing*, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Rangkuti Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan ke-3 1998.
- Sri Wahyudi, Agustinus, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Cetakan Pertama, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997.
- Suwarsono, *Manajemen Strategik, Konsep, Alat Analisis dan Konteks*, Cetakan Pertama, AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Lampiran 1

ANGKET UNTUK PEMBOBOTAN DAN SKORING ELEMEN SWOT UNTUK PIHAK INTERNAL PT. MERPATI NUSANTARA AIRLINES DISTRIK YOGYAKARTA

DAFTAR PERTANYAAN

Dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan di bawah ini sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/Sdr ketahui mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan pada saat ini. Jawaban Bapak/Ibu/Sdr sangat bermanfaat untuk bahan penulisan skripsi dalam rangka menyelesaikan kuliah S1 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

PETUNJUK PENGISIAN

(Mohon kiranya Angket ini diisi dengan apa adanya sesuai dengan petunjuk pengisian dibawah ini)

1. Pertanyaan ini hanya diisi oleh pihak internal perusahaan.
 2. Kolom bobot diisi dengan angka 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting) tergantung tingkat kepentingannya bagi Bpk/Ibu/Sdr. Semakin penting faktor tersebut bagi perusahaan maka angkanya harus semakin tinggi, dan semakin tidak penting faktor tersebut maka angkanya harus semakin rendah.
 3. Kolom skor diisi dengan angka +2 jika indikator tersebut sangat baik, +1 jika baik saja, 0 jika cukup, - 1 jika jelek, dan -2 jika sangat jelek.
-
-

*Atas partisipasi dan kerjasama Bapak/Ibu
saya ucapkan terima kasih*

| Indikator Variabel Internal | Bobot | Skor |
|--|--------------|-------------|
| <i>Produk</i> | | |
| ▪ Kualitas (ketahanan produk) | ---- | ---- |
| ▪ Variasi produk | ---- | ---- |
| ▪ Efektifitas | ---- | ---- |
| ▪ Merk produk | ---- | ---- |
| <i>Saluran Distribusi</i> | | |
| ▪ Pemesanan | ---- | ---- |
| ▪ Pelayanan | ---- | ---- |
| a. Tanggapan | ---- | ---- |
| b. Ketepatan (jumlah pesanan) | ---- | ---- |
| <i>Promosi</i> | | |
| ▪ Personal selling | ---- | ---- |
| ▪ Iklan | ---- | ---- |
| <i>SDM</i> | | |
| ▪ Perekrutan karyawan melalui seleksi terpadu | ---- | ---- |
| ▪ Pelatihan Karyawan | ---- | ---- |
| ▪ Pemberian kompensasi dan tunjangan-tunjangan kepada karyawan | ---- | ---- |
| <i>Fasilitas dan peralatan</i> | | |
| ▪ Tempat | ---- | ---- |
| ▪ Fasilitas produksi | ---- | ---- |
| ▪ Transportasi | ---- | ---- |
| <i>Keuangan</i> | | |
| ▪ Harga atau sewa produk Pesawat | ---- | ---- |
| ▪ Ketersediaan modal kerja | ---- | ---- |

| Indikator Variabel Eksternal | Bobot | Skor |
|-------------------------------------|--------------|-------------|
| <i>Kepraktisan</i> | ---- | ---- |
| <i>Persaingan:</i> | | |
| • Persaingan dari pesaing baru | ---- | ---- |
| • Persaingan dari produk pengganti | ---- | ---- |
| <i>Teknologi</i> | | |
| • Penggunaan teknologi baru | ---- | ---- |
| • Pengoptimalisasian teknologi lama | ---- | ---- |
| <i>Loyalitas Pelanggan</i> | ---- | ---- |

**ANGKET UNTUK RATING INDIKATOR DALAM SETIAP ELEMEN SWOT
UNTUK PIHAK EKSTERNAL PERUSAHAAN (KONSUMEN)
PT. MERPATI NUSANTARA AIRLINES
DISTRIK YOGYAKARTA**

DAFTAR PERTANYAAN

Dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan di bawah ini sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/Sdr ketahui mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan pada saat ini. Jawaban Bapak/Ibu/Sdr sangat bermanfaat untuk bahan penulisan skripsi dalam rangka menyelesaikan kuliah S1 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

PETUNJUK PENGISIAN

1. Pertanyaan berkaitan dengan produk PT. Merpati Nusantara Airlines
2. Mohon kiranya dijawab dengan apa adanya, sesuai dengan keadaan atau perasaan anda sehingga angket ini akan berguna bagi bahan evaluasi perusahaan nantinya.
3. Jawaban dengan cara mengisi atau dengan hanya memberi tanda silang (X).

*Atas partisipasi dan kerjasama Bapak/Ibu
saya ucapkan terima kasih*

Jenis Kelamin : Laki-laki wanita

Usia : 17-29 th 30-49 th > 50 th

Pendidikan : SLTA Tamat PT D3

Anda mengetahui keberadaan PT. Merpati Nusantara Airlines? Ya Tidak

Jika ya, darimana pertama kali anda mengetahuinya:

(Boleh pilih lebih dari satu)

Koran

Iklan

Relasi

Instansi

Apakah anda pernah menggunakan produk PT. Merpati Nusantara Airlines?

Ya Tidak

| PERTANYAAN | Sangat Baik | Baik | Cukup | Jelek | Sangat Jelek | Bobot |
|--|--------------------|-------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|
| <u>Produk</u> | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| ▪ Kualitas selalu memenuhi harapan saudara | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| ▪ Produk memiliki variasi sesuai perubahan kebutuhan | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| ▪ Merk produk PT. Merpati Nusantara Airlines dikenal | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| <u>Pelayanan</u> | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| ▪ Pelayanan pemesanan | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| ▪ Pelaksanaan Jadwal penerbangan | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| ▪ Respon tenaga <i>technical service</i> (seperti pramugari) | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| ▪ Kemampuan menyediakan tiket sesuai pesanan | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| <u>Promosi</u> | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| ▪ Kemampuan tenaga penjual dalam menjelaskan kehandalan produk | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |

| | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promosi inovasi produk-produk baru melalui internet | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| Fasilitas dan Peralatan | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fasilitas pesawat yang ditawarkan sesuai dengan standard yang ditetapkan | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Armada transportasi dalam kaitannya dengan saat penerbangan | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| Harga | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Harga tiket | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| Kepraktisan | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepraktisan produk pesawat yang ditawarkan sehingga sesuai dengan kebutuhan dan keinginan. | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| Persaingan | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Munculnya perusahaan-perusahaan penerbangan baru | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |
| <u>Loyalitas</u> | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anda selalu memesan ulang tiket ke PT. Merpati Nusantara Airlines | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |

**ANGKET UNTUK PEMBOBOTAN ELEMEN MP/ TI UNTUK PIHAK
INTERNAL PERUSAHAAN (PIMPINAN PT. MERPATI NUSANTARA
AIRLINES DISTRIK YOGYAKARTA)**

DAFTAR PERTANYAAN

Dimohon kesediaan Bapak untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan di bawah ini sesuai dengan apa yang Bapak ketahui mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan pada saat ini. Jawaban Bapak sangat bermanfaat untuk bahan penulisan skripsi dalam rangka menyelesaikan kuliah S1 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

PETUNJUK PENGISIAN

(Mohon kiranya Angket ini diisi dengan apa adanya sesuai dengan petunjuk pengisian dibawah ini)

1. Pertanyaan ini hanya diisi oleh pihak internal perusahaan.
 2. Kolom bobot diisi dengan angka 0 (tidak penting) sampai dengan 100 (sangat penting) tergantung tingkat pembobotan elemen yang paling penting untuk daya tarik industri bagi Bapak. Semakin penting faktor tersebut bagi perusahaan maka angkanya harus semakin tinggi, dan semakin tidak penting faktor tersebut maka angkanya harus semakin rendah, dan nantinya hasil penjumlahan keempat elemen tidak boleh melebihi nilai 100.
 3. Kolom rating diisi dengan angka mulai dari 0 sampai dengan 1 yang mana semakin mendekati 1 semakin baik.
-

*Atas partisipasi dan kerjasama Bapak/Ibu
saya ucapkan terima kasih*

| Indikator | Bobot | Rating |
|------------------------|--------------|---------------|
| <i>Kekuatan</i> | | |
| 1. Market size | | |
| 2. Tehnologi | | |
| 3. Konsentrasi | | |
| 4. Market share | | |

Lampiran 2
Data Skor Elemen SWOT Konsumen

| Indikator | Skor | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1. Kualitas | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2. Efektifitas | -2 | 0 | -2 | 0 | 0 | 1 | 1 | -2 | 1 | 0 | 1 | -2 | 1 | -2 | -2 |
| 3. Merk | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4. Pemesanan | -1 | -2 | -2 | -2 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Pelayanan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 6. Ketepatan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 7. Promosi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 8. Harga | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9. Kepraktisan | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 10. Loyalitas | 2 | 1 | 1 | 1 | -1 | 0 | -1 | 1 | 0 | 2 | 2 | -1 | 2 | 2 | 1 |
| 11. Persaingan | 0 | 0 | -2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | -2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 12. Jumlah Pesanan | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |

| Indikator | Skor | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| 1. Kualitas | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2. Efektifitas | -1 | -1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | -1 | 1 | -2 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Merk | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 4. Pemesanan | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | -1 | -1 | -2 | 0 | 0 |
| 5. Pelayanan | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | -1 | 1 |
| 6. Ketepatan | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 7. Promosi | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -2 | -2 | -2 | -1 | -1 | 0 | 1 |
| 8. Harga | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 9. Kepraktisan | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | -1 | -1 | -2 | 0 | -1 | -1 | 0 |
| 10. Loyalitas | 0 | -2 | 0 | -1 | 1 | 1 | 1 | -2 | -2 | 1 | -2 | -1 | 0 | 0 | -1 |
| 11. Persaingan | 0 | 0 | -1 | 0 | -1 | -1 | 0 | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 12. Jumlah Pesanan | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | -1 | -1 | 0 | -2 | 0 | 1 | 1 |

| Indikator | Skor | | | | | | | | | | Total Skor | Rata-rata Skor |
|--------------------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----------------|
| | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | | |
| 1. Kualitas | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 51 | 1.275 |
| 2. Efektifitas | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | -2 | 1 | -5 | -0.125 |
| 3. Merk | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | -1 | 2 | -1 | 45 | 1.125 |
| 4. Pemesanan | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | -2 | 1 | -2 | 0 | 0 | -2 | -0.05 |
| 5. Pelayanan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | -2 | 1 | 0 | 25 | 0.625 |
| 6. Ketepatan | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | -1 | -1 | -1 | 37 | 0.925 |
| 7. Promosi | -1 | -1 | -1 | 1 | 0 | -2 | -2 | -2 | 1 | 1 | -7 | -0.175 |
| 8. Harga | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 38 | 0.95 |
| 9. Kepraktisan | 1 | 1 | 1 | -1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 30 | 0.75 |
| 10. Loyalitas | -1 | -2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 11 | 0.275 |
| 11. Persaingan | -2 | 1 | -2 | -2 | -2 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -9 | -0.225 |
| 12. Jumlah Pesanan | -2 | -1 | 2 | -2 | -1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 23 | 0.575 |

Lampiran 3
Pemisahan Data Skor Elemen SWOT Konsumen

Kekuatan

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Kualitas | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2. Merk | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3. Pelayanan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 4. Ketepatan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 5. Harga | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 6. Jumlah Pesanan | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|----|
| 1. Efektifitas | -2 | 0 | -2 | 0 | 0 | 1 | 1 | -2 | 1 | 0 | 1 | -2 | 1 | -2 | -2 |
| 2. Pemesanan | -1 | -2 | -2 | -2 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Promosi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 1 | 1 | 1 |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|----|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|
| 1. Kepraktisan | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 2. Loyalitas | 2 | 1 | 1 | 1 | -1 | 0 | -1 | 1 | 0 | 2 | 2 | -1 | 2 | 2 | 1 |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Persaingan | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Kekuatan

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|----|---|---|---|----|----|---|----|---|----|
| 1. Kualitas | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| 2. Merk | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 3. Pelayanan | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | -1 |
| 4. Ketepatan | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 5. Harga | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 6. Jumlah Pesanan | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | -1 | -1 | 0 | -2 | 0 | 1 |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|---|
| 1. Efektifitas | -1 | -1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | -1 | 1 | -2 | 1 | 0 | 0 |
| 2. Pemesanan | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | -1 | -1 | -2 | 0 |
| 3. Promosi | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -2 | -2 | -2 | -1 | -1 | 0 |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|----|---|----|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| 1. Kepraktisan | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | -1 | -1 | -2 | 0 | -1 | -1 |
| 2. Loyalitas | 0 | -2 | 0 | -1 | 1 | 1 | 1 | -2 | -2 | 1 | -2 | -1 | 0 | 0 |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|----|---|----|----|---|---|---|---|----|---|---|---|
| 1. Persaingan | 1 | 0 | -1 | 1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 0 | 1 | 0 |
|---------------|---|---|----|---|----|----|---|---|---|---|----|---|---|---|

Kekuatan

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|----|----|---|----|----|----|---|----|----|----|----|-------|
| 1. Kualitas | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 51 | 1.275 |
| 2. Merk | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | -1 | 2 | -1 | 45 | 1.125 |
| 3. Pelayanan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | -2 | 1 | 0 | 25 | 0.625 |
| 4. Ketepatan | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | -1 | -1 | -1 | 37 | 0.925 |
| 5. Harga | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 38 | 0.95 |
| 6. Jumlah Pesanan | 1 | -2 | -1 | 2 | -2 | -1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 23 | 0.575 |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|----|----|----|---|---|----|----|----|----|---|----|--------|
| 1. Efektifitas | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | -2 | 1 | -5 | -0.125 |
| 2. Pemesanan | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | -2 | 1 | -2 | 0 | 0 | -2 | -0.05 |
| 3. Promosi | 1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 0 | -2 | -2 | -2 | 1 | 1 | -7 | -0.175 |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|----|---|----|---|---|---|---|---|---|----|-------|
| 1. Kepraktisan | 0 | 1 | 1 | 1 | -1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 30 | 0.75 |
| 2. Loyalitas | -1 | -1 | -2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 11 | 0.275 |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|----|---|----|----|----|---|---|----|------|
| 1. Persaingan | 1 | 2 | 1 | 2 | -2 | 2 | -1 | -1 | -1 | 1 | 0 | 22 | 0.55 |
|---------------|---|---|---|---|----|---|----|----|----|---|---|----|------|

Lampiran 4 .
Data Bobot Elemen SWOT Konsumen

| Indikator | Bobot | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1. Kualitas | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 |
| 2. Efektifitas | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 |
| 3. Merk | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 |
| 4. Pemesanan | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.6 |
| 5. Pelayanan | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 |
| 6. Ketepatan | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 |
| 7. Promosi | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 |
| 8. Harga | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.6 |
| 9. Kepraktisan | 0.6 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.8 | 0.7 |
| 10. Loyalitas | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.7 |
| 11. Persaingan | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| 12. Jumlah Pesanan | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 |

| Indikator | Bobot | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |
| 1. Kualitas | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 |
| 2. Efektifitas | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.5 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| 3. Merk | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.6 |
| 4. Pemesanan | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 |
| 5. Pelayanan | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.6 | 0.6 |
| 6. Ketepatan | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 |
| 7. Promosi | 0.7 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| 8. Harga | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 |
| 9. Kepraktisan | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 |
| 10. Loyalitas | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 11. Persaingan | 0.9 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 |
| 12. Jumlah Pesanan | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 |

| dikategorikan | Bobot | | | | | | | | | | | | | Total Bobot | Rata-rata Bobot |
|---------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----------------|
| | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | | |
| klasifikasi | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 30 | 0.75 |
| keandalan | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 24.9 | 0.6225 |
| keamanan | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 30.3 | 0.7575 |
| kepatuhan | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 24.6 | 0.615 |
| kepercayaan | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 30.1 | 0.7525 |
| kepatuhan | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 29.8 | 0.745 |
| kepercayaan | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 25.4 | 0.635 |
| kepercayaan | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 29.3 | 0.7325 |
| kepercayaan | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 28.7 | 0.7175 |
| kepercayaan | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 29.6 | 0.74 |
| kepercayaan | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 31.5 | 0.7875 |
| kepercayaan | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 28.7 | 0.7175 |

Lampiran 5
Pemisahan Data Bobot elemen SWOT Konsumen

Kekuatan

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kualitas | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 |
| 2. Merk | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 |
| 3. Pelayanan | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 |
| 4. Ketepatan | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 |
| 5. Harga | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.6 |
| 6. Jumlah Pesanan | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Efektifitas | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 |
| 2. Pemesanan | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.6 |
| 3. Promosi | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kepraktisan | 0.6 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.8 | 0.7 |
| 2. Loyalitas | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.7 |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Persaingan | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Kekuatan

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kualitas | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 |
| 2. Merk | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.6 |
| 3. Pelayanan | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.6 | 0.6 |
| 4. Ketepatan | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 |
| 5. Harga | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 |
| 6. Jumlah Pesanan | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Efektifitas | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.5 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| 2. Pemesanan | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 |
| 3. Promosi | 0.7 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kepraktisan | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 |
| 2. Loyalitas | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Persaingan | 0.9 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 30 | |
| | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 30.3 | 0.7575 |
| nan | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 30.1 | 0.7525 |
| tan | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 29.8 | 0.745 |
| | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 29.3 | 0.7325 |
| Pesanan | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 28.7 | 0.7175 |

an

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| tas | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 24.9 | 0.6225 |
| anan | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 24.6 | 0.615 |
| si | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 25.4 | 0.635 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| ktisan | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 28.7 | 0.7175 |
| as | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 29.6 | 0.74 |

n

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| ngan | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 31.5 | 0.7875 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|--------|

Lampiran 7
Pemisahan Bobot Elemen SWOT Manajemen dan Konsumen

Lampiran 3 Pemisahan skor Elemen SWOT

| Kekuatan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| 1. Kualitas | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 |
| 2. Merk | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 3. Pelayanan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Ketepatan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 5. Harga | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6. Jumlah Pesanan | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 7. SDM | 2 | 1 | 0 | 1 | | | | | | | | | |
| 8. Modal Kerja | 1 | 1 | 0 | 1 | | | | | | | | | |
| 9. Tempat | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 10. Fasilitas | 1 | 0 | 0 | 1 | | | | | | | | | |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 1. Efektifitas | -2 | 0 | -2 | 0 | 0 | 1 | 1 | -2 | 1 | 0 | 1 | -2 | 1 |
| 2. Pemesanan | -1 | -2 | -2 | -2 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Promosi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 1 |
| 4. Transportasi | -1 | -1 | 0 | 1 | | | | | | | | | |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|----|---|----|---|---|---|---|----|---|
| 1. Kepraktisan | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| 2. Loyalitas | 2 | 1 | 1 | 1 | -1 | 0 | -1 | 1 | 0 | 2 | 2 | -1 | 2 |
| 3. Tehnologi | 2 | 1 | 1 | 0 | | | | | | | | | |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|
| 12. Persaingan | -1 | -1 | 0 | 1 | 0 | 0 | -2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
|----------------|----|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|

| Kekuatan | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1. Kualitas | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2. Merk | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3. Pelayanan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 4. Ketepatan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5. Harga | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 6. Jumlah Pesanan | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | -1 | -1 |
| 7. SDM | | | | | | | | | | | | |
| 8. Modal Kerja | | | | | | | | | | | | |
| 9. Tempat | | | | | | | | | | | | |
| 10. Fasilitas | | | | | | | | | | | | |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|----|----|----|----|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 1. Efektifitas | -2 | -2 | -1 | -1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | -1 | 1 |
| 2. Pemesanan | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 3. Promosi | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -2 | -2 |
| 4. Transportasi | | | | | | | | | | | | |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|----|---|----|---|---|---|----|----|----|
| 1. Kepraktisan | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | -1 | -1 |
| 2. Loyalitas | 2 | 1 | 0 | -2 | 0 | -1 | 1 | 1 | 1 | -2 | -2 | 1 |
| 3. Tehnologi | | | | | | | | | | | | |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|----|
| 12. Persaingan | -2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | -1 | -1 |
|----------------|----|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|----|

| Kekuatan | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 |
|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1. Kualitas | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 |
| 2. Merk | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | -1 |
| 3. Pelayanan | 1 | 2 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | -2 |
| 4. Ketepatan | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | -1 |
| 5. Harga | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6. Jumlah Pesanan | 0 | -2 | 0 | 1 | 1 | -2 | -1 | 2 | -2 | -1 | 0 | 1 | 1 |
| 7. SDM | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Modal Kerja | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Tempat | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Fasilitas | | | | | | | | | | | | | |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|----|----|----|---|---|----|----|----|---|---|----|----|----|
| 1. Efektifitas | -2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 2. Pemesanan | -1 | -1 | -2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | -2 | 1 | -2 |
| 3. Promosi | -2 | -1 | -1 | 0 | 1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 0 | -2 | -2 | -2 |
| 4. Transportasi | | | | | | | | | | | | | |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|----|----|----|----|----|----|---|----|---|---|---|---|
| 1. Kepraktisan | -2 | 0 | -1 | -1 | 0 | 1 | 1 | 1 | -1 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| 2. Loyalitas | -2 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3. Tehnologi | | | | | | | | | | | | | |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|----|----|
| 12. Persaingan | 0 | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 1 | 0 | 1 | -2 | 1 | -2 | -2 |
|----------------|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|----|----|

| Kekuatan | 39 | 40 | Total Skor | Rata-rata Skor |
|-------------------|----|----|------------|----------------|
| 1. Kualitas | 1 | 2 | 51 | 1.275 |
| 2. Merk | 2 | -1 | 45 | 1.125 |
| 3. Pelayanan | 1 | 0 | 25 | 0.625 |
| 4. Ketepatan | -1 | -1 | 37 | 0.925 |
| 5. Harga | 1 | 1 | 38 | 0.95 |
| 6. Jumlah Pesanan | 1 | 1 | 23 | 0.575 |
| 7. SDM | | | 4 | 1 |
| 8. Modal Kerja | | | 3 | 0.75 |
| 9. Tempat | | | 4 | 1 |
| 10. Fasilitas | | | 2 | 0.5 |

Kelemahan

| | | | | |
|-----------------|----|---|----|--------|
| 1. Efektifitas | -2 | 1 | -5 | -0.125 |
| 2. Pemesanan | 0 | 0 | -2 | -0.05 |
| 3. Promosi | 1 | 1 | -7 | -0.175 |
| 4. Transportasi | | | -1 | -0.25 |

Peluang

| | | | | |
|----------------|---|---|----|-------|
| 1. Kepraktisan | 1 | 1 | 30 | 0.75 |
| 2. Loyalitas | 2 | 1 | 11 | 0.275 |
| 3. Tehnologi | | | 4 | 1 |

Ancaman

| | | | | | | | | |
|----------------|----|----|----|----|---|---|-----|-------|
| 12. Persaingan | -2 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -10 | -0.25 |
|----------------|----|----|----|----|---|---|-----|-------|

| | | | | TOTAL Skor | Rata-rata bobot |
|--|--|--|--|---------------|--------------------|
| | | | | 3.2 | 0.08 |
| | | | | 2.4 | 0.06 |
| | | | | 3.3 | 0.0825 |
| | | | | 2.5 | 0.0625 |
| | | | | 3.1 | 0.0775 |
| | | | | 3 | 0.075 |
| | | | | 2.6 | 0.065 |
| | | | | 3 | 0.075 |
| | | | | 3.2 | 0.08 |
| | | | | 3.3 | 0.0825 |
| | | | | 3.1 | 0.0775 |
| | | | | 3.1 | 0.0775 |
| | | | | 2.9 | 0.725 |
| | | | | 3.1 | 0.775 |
| | | | | 3.1 | 0.775 |
| | | | | 2.5 | 0.625 |
| | | | | 3 | 0.75 |
| | | | | 3.3 | 0.825 |

Lampiran 9
 Hasil Pemisahan Bobot elemen SWOT Manajemen dan Responden

Kekuatan

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kualitas | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.6 | 0.8 |
| 2. Merk | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.6 |
| 3. Pelayanan | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.9 |
| 4. Ketepatan | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.8 |
| 5. Harga | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.7 |
| 6. Jumlah Pesanan | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.7 |
| 7. SDM | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | | | | | | | | |
| 8. Modal Kerja | 0.6 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | | | | | | | | |
| 9. Tempat | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | | | | | | | | |
| 10. Fasilitas | 0.9 | 0.7 | 0.9 | 0.8 | | | | | | | | |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Efektifitas | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 |
| 2. Pemesanan | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.7 |
| 3. Promosi | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.6 | 0.6 |
| 4. Transportasi | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | | | | | | | | |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kepraktisan | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.9 |
| 2. Loyalitas | 0.8 | 0.9 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.8 |
| 3. Tehnologi | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | | | | | | | | |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Persaingan | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.8 | 0.7 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Kekuatan

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kualitas | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 2. Merk | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 |
| 3. Pelayanan | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.8 |
| 4. Ketepatan | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.7 |
| 5. Harga | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| 6. Jumlah Pesanan | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| 7. SDM | | | | | | | | | | | | |
| 8. Modal Kerja | | | | | | | | | | | | |
| 9. Tempat | | | | | | | | | | | | |
| 10. Fasilitas | | | | | | | | | | | | |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Efektifitas | 0.5 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 |
| 2. Pemesanan | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 |
| 3. Promosi | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 |
| 4. Transportasi | | | | | | | | | | | | |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kepraktisan | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.9 | 0.9 |
| 2. Loyalitas | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 3. Tehnologi | | | | | | | | | | | | |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Persaingan | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.6 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Kekuatan

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kualitas | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.6 |
| 2. Merk | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 |
| 3. Pelayanan | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 |
| 4. Ketepatan | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.6 | 0.6 |
| 5. Harga | 0.9 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.6 |
| 6. Jumlah Pesanan | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.6 |
| 7. SDM | | | | | | | | | | | | |
| 8. Modal Kerja | | | | | | | | | | | | |
| 9. Tempat | | | | | | | | | | | | |
| 10. Fasilitas | | | | | | | | | | | | |

Kelemahan

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Efektifitas | 0.5 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 |
| 2. Pemesanan | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.5 |
| 3. Promosi | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 4. Transportasi | | | | | | | | | | | | |

Peluang

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Kepraktisan | 0.9 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.7 | 0.9 | 0.7 | 0.6 |
| 2. Loyalitas | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| 3. Tehnologi | | | | | | | | | | | | |

Ancaman

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Persaingan | 0.7 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Kekuatan

| | | | | | | |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| 1. Kualitas | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 30.4 | 0.76 |
| 2. Merk | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 30.7 | 0.7675 |
| 3. Pelayanan | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 30.1 | 0.7525 |
| 4. Ketepatan | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 30 | 0.75 |
| 5. Harga | 0.8 | 0.9 | 0.7 | 0.7 | 29.3 | 0.7325 |
| 6. Jumlah Pesanan | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.9 | 29.2 | 0.73 |
| 7. SDM | | | | | 2.9 | 0.725 |
| 8. Modal Kerja | | | | | 3.1 | 0.775 |
| 9. Tempat | | | | | 3 | 0.75 |
| 10. Fasilitas | | | | | 3.3 | 0.825 |

Kelemahan

| | | | | | | |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| 1. Efektifitas | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 25.4 | 0.635 |
| 2. Pemesanan | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.6 | 24.4 | 0.61 |
| 3. Promosi | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 | 25.7 | 0.6425 |
| 4. Transportasi | | | | | 2.5 | 0.0625 |

Peluang

| | | | | | | |
|----------------|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| 1. Kepraktisan | 0.8 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | 28.8 | 0.72 |
| 2. Loyalitas | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.6 | 30.2 | 0.755 |
| 3. Tehnologi | | | | | 3.1 | 0.775 |

Ancaman

| | | | | | | |
|---------------|-----|-----|-----|-----|------|------|
| 1. Persaingan | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 31.6 | 0.79 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|------|------|

* Halaman I

Paket : SPS (Seri Program Statistik)

Modul : Psikometri

Program : Analisis Kesahihan butir

Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih

Universitas Gajah Mada, Yogyakarta Indonesia

=====
Nama Peneliti : Nn Terry

Nama Lembaga :

Tanggal Analisis : 01 Juli 2004

Nama Kontrak :

- Butir 1 = Rekaman nomor : 1
- Butir 2 = Rekaman nomor : 2
- Butir 3 = Rekaman nomor : 3
- Butir 4 = Rekaman nomor : 4
- Butir 5 = Rekaman nomor : 5
- Butir 6 = Rekaman nomor : 6
- Butir 7 = Rekaman nomor : 7
- Butir 8 = Rekaman nomor : 8
- Butir 9 = Rekaman nomor : 9
- Butir 10 = Rekaman nomor : 10
- Butir 11 = Rekaman nomor : 11
- Butir 12 = Rekaman nomor : 12
- Butir 13 = Rekaman nomor : 13

Jumlah Butir Semula : 13

Jumlah Butir Hilang : 0

Jumlah Butir Sahih : 13

Jumlah Kasus Semula : 30

Jumlah Data Hilang : 0

Jumlah Kasus Jalan : 30

**** TABEL RANGKUMAN ANALISIS**

| | | | |
|------------------------|----------------|---|-------|
| Jumlah Butir Sahih | : MS | = | 13 |
| Jumlah Kasus Semula | : N | = | 13 |
| Jumlah Data hilang | : NG | = | 30 |
| Jumlah Kasus Jalan | : NJ | = | 30 |
| | | | |
| Sigma X (Belah I) | : ΣX | = | 677 |
| Sigma X Kuadrat | : ΣX^2 | = | 10347 |
| Sigma Y (Belah II) | : ΣY | = | 999 |
| Sigma Y Kuadrat | : ΣY^2 | = | 12875 |
| Sigma Tangkar XY | : ΣXY | = | 12275 |
| | | | |
| Koefisien Keandalan | : rtt | = | 0,825 |
| Spearman Brown | : rbb | = | 0,851 |
| Peluang Galat α | : p | = | 0,000 |
| Status | : | | Andal |

** Halaman 2

** Rangkuman analisis Kesahihan

| Butir Nomor | r xy | r bt | p | Status |
|-------------|--------|--------|------|--------|
| 1 | 0,5976 | 0,3993 | 0,00 | sahih |
| 2 | 0,5111 | 0,3066 | 0,00 | sahih |
| 3 | 0,5088 | 0,3321 | 0,00 | sahih |
| 4 | 0,5765 | 0,3540 | 0,00 | sahih |
| 5 | 0,5745 | 0,3525 | 0,00 | sahih |
| 6 | 0,5429 | 0,3247 | 0,00 | sahih |
| 7 | 0,5155 | 0,3519 | 0,00 | sahih |
| 8 | 0,5401 | 0,3499 | 0,00 | sahih |
| 9 | 0,5401 | 0,3108 | 0,00 | sahih |
| 10 | 0,5752 | 0,3276 | 0,00 | sahih |
| 11 | 0,5034 | 0,3549 | 0,00 | sahih |
| 12 | 0,5034 | 0,3333 | 0,00 | sahih |
| 13 | 0,6365 | 0,4785 | 0,00 | sahih |