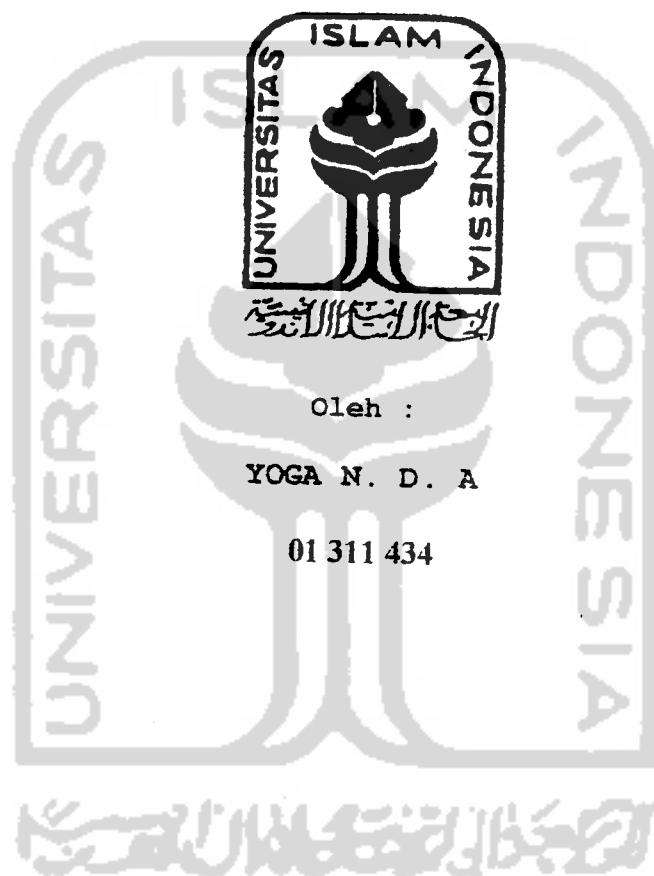


ANALISIS STRATEGI BERSAING

(Studi kasus di PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta)

SKRIPSI



Oleh :

YOGA N. D. A

01 311 434

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2006

ANALISIS STRATEGI BERSAING

(Studi kasus di PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta)

SKRIPSI

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



Oleh:

Nama : Yoga N. D. A
Nomor Mahasiswa : 01 311 434
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2006

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

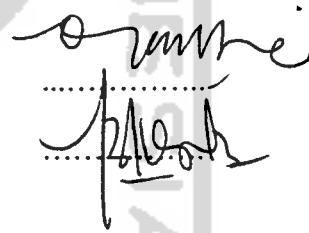
**Analisis Strategi Bersaing (Studi Kasus Di PT. Dharma Bandar
Mandala Jakarta)**

Disusun Oleh: YOGA NUGRAHA DIPO ALAM
Nomor mahasiswa: 01311434


Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 15 Juni 2006

Penguji/Pemb. Skripsi: Dra. Sri Hardjanti, MM

Penguji : Dra. Budi Astuti, M.Si



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Aismai Isnak, M.Bus, Ph.D



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim

Pada Semester Genap 2005/2006, hari Kamis, 15 Juni 2006, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UII telah menyelenggarakan ujian skripsi yang disusun oleh:

Nama : **YOGA NUGRAHA DIPO ALAM**
No. Mahasiswa : 01311434
Judul Skripsi : Analisis Strategi Bersaing (Studi Kasus Di PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta)

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Skripsi, maka skripsi tersebut **dinyatakan:**

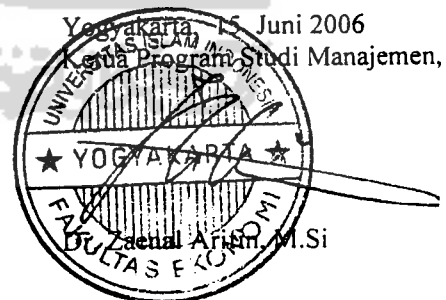
1. **Lulus Ujian Skripsi**
 - ~~a. Skripsi tidak direvisi~~
 - b. Skripsi perlu direvisi
2. ~~Tidak Lulus Ujian Skripsi~~

Nilai : **B-**

Pembimbing : Dra. Sri Hardjanti, MM

Tim Penguji
Ketua : Dra. Sri Hardjanti, MM

Anggota : Dra. Budi Astuti, M.Si



Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu

Waktu revisi 2 bulan, lebih dari 2 bulan kelulusan dianggap gugur dan skripsi diuji lagi.

Bagi yang telah lulus Ujian Skripsi/Non Skripsi dan Pendaratan, segera konfirmasi di Bagian Ujian
Mulai Pembimbingan Skripsi : **Semester Ganjil 2005/2006**

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan judul:

Analisis Strategi Bersaing (Studi Kasus PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta)



(Dra. Hj. Sri Harjanty, MM)

MOTTO

".....Allah meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat....."

ISLAM (QS. Az-Zumar : 9)

"Tidak ada sesuatu yang lebih baik dari akal yang diperindah dengan ilmu dan ilmu yang diperindah dengan kebenaran (shihabiyah) dan kebenaran yang diperindah dengan kebaikan dan kebaikan yang diperindah dengan Taqwa"

(Ulama)

"Jadikanlah sesuatu itu menjadi indah, karena dengan keindahan hidup menjadi bergairah"

(Orang bijak)

PERSEMBAHAN

Karya ini khusus ku persembahkan untuk:

Ayah dan Ibu Tercinta

Ayah Drs. H. AMIN SOENARTO dan Ibu Hj.

BUDI WAHYUNI

Yang telah memberikan segalanya dengan doa,
pengorbanan, perhatian, cinta, dan kasih sayang yang
sangat berarti bagiku

DILA tercinta, Adikku BIMO dan
Seluruh keluarga besar Drs. Amin Soenarto

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah Rabbil'alamin. Puji syukur kehadirat Allah Swt yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tanpa halangan sesuatu apapun.

Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang selalu kita nantikan syafa'atnya besok di yaumul kiaamah.

Sungguh banyak rintangan dan hambatan yang dihadapi penulis dari awal hingga akhir penyusunan skripsi ini, namun semua itu menjadi sebuah pengalaman dan tantangan tersendiri untuk dapat menyelesaikannya dengan baik. Penulis yakin bahwa dimana ada kemauan pasti ada jalan keluar. Dengan usaha dan sportifitas serta petunjuk dari Allah SWT, sesuatu yang sulit sekalipun Insya Allah dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis dalam menyusun skripsi ini tentunya tak bisa lepas dari berbagai pihak yang telah dengan tulus hati memberikan bimbingan dan batuan berupa dukungan, kritik dan saran maupun doa yang begitu besar manfaatnya bagi penulis. Untuk itu perkenankanlah pada kesempatan ini

penulis mengucapkan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Asma'i Ishak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Ibu Dra.Hj Sri Harjanti M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak meluangkan waktu ditengah-tengah kesibukan beliau, untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Seluruh Dosen dan Karyawan dilingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Jogjakarta atas segala pengetahuan yang telah diberikan selama ini.
4. Bapak dan Ibu saya tercinta yang telah memberikan segalanya baik doa, materi dan semangat.
5. Dila tercinta yang dengan setia membantu dan memberi dukungan semangat kepadaku
6. Adikku Bimo yang selalu membantuku
7. Teman-temanku kebo, mely, kepo, githa, darno, eko, dan seluruh teman-teman Kaz Speed" Thanks guy's.
8. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang juga telah membantu penulis Thank you all.

Semoga ALLAH SWT berkenan membalas budi baiknya

Akhirnya penulis hanya bisa mengucapkan Jaza kumullah
ahsanal jaza .

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi
penulis pada khususnya dan bagi para pembaca pada
umumnya. Amien

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jogjakarta, Mei 2006

Penulis

(Yoga N.D.A)



DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Motto.....	iii
Persembahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
1.2. RUMUSAN MASALAH.....	5
1.3. BATASAN MASALAH.....	5
1.4. TUJUAN PENELITIAN.....	5
1.5. MANFAAT PENELITIAN.....	6
BAB II. LANDASAN TEORI	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	7
2.2. PEMASARAN JASA.....	9
2.2.1. Pengertian Jasa.....	9
2.2.2. Pemasaran jasa.....	11
2.2.2.1. Isu-isu Strategik Pemasaran Jasa.....	11

2.2.2.2. Pemasaran Jasa Sebagai Suatu Sistem..	13
2.2.2.3. Bisnis Jasa Sebagai Suatu Sistem.....	13
2.2.2.4. Sistem Pemasaran Jasa.....	15
2.3. MANAJEMEN DAN TEORI ORGANISASI.....	17
2.3.1. Teori Organisasi.....	17
2.3.2. Manajemen dan Perilaku Organisasi.....	19
2.4. MANAJEMEN STRATEGI.....	20
2.4.1. Pengertian Strategi.....	20
2.5. UNSUR-UNSUR STRATEGI BERSAING.....	23
2.6. ANALISIS MATRIK SWOT.....	27
2.6.1. Analisis SWOT.....	27
2.6.2. Teknik Analisis SWOT dengan Pendekatan Posisi Pasar.....	30
 BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1. OBYEK PENELITIAN.....	34
3.2. POPULASI DAN SAMPEL.....	34
3.3. DATA YANG DIBUTUHKAN.....	35
3.4. UJI ITEM PERTANYAAN.....	36
3.5. METODE PENGUMPULAN DATA.....	39
3.6. VARIABEL OPERASIONAL.....	40
3.7. METODE ANALISIS.....	46

BAB IV. ANALISIS DATA.

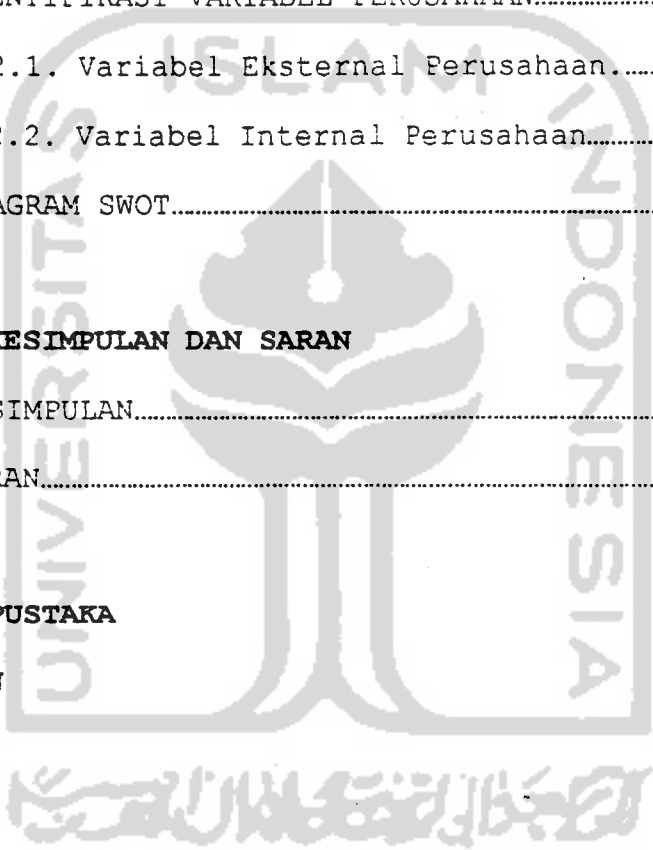
4.1. ANALISIS VARIABEL EKSTERNAL DAN INTERNAL
PERUSAHAAN..... 51
4.1.1. Penilaian Var Eksternal Perusahaan..... 51
4.1.2. Penilaian Var Internal Perusahaan..... 56
4.2. IDENTIFIKASI VARIABEL PERUSAHAAN..... 58
4.2.1. Variabel Eksternal Perusahaan..... 58
4.2.2. Variabel Internal Perusahaan..... 62
4.3. DIAGRAM SWOT..... 66

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN..... 71
5.2. SARAN..... 72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Sistem Penyajian Jasa.....	14
Gambar II.2. Sistem Pemasaran Jasa.....	15
Gambar III.1. Diagram SWOT.....	47
Gambar III.2. Matrik SWOT.....	49
Gambar IV.1. Analisis Diagram SWOT.....	67
Gambar IV.2. Analisis Matrik SWOT.....	68



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Nilai dan Bobot Var Ekternal PT. DBM.....	54
Tabel 4.2. Nilai, Bobot, Dan Nilai Tertimbang Variabel Ekternal PT. Dharma Bandar Mandala.....	55
Tabel 4.3. Nilai dan Bobot Var Internal PT. DBM.....	56
Tabel 4.4. Nilai, Bobot, Dan Nilai Tertimbang Variabel Internal PT. Dharma Bandar Mandala.....	57



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Dimulai pada pertengahan kedua tahun delapan puluhan, manajemen strategik berusaha untuk memperoleh posisi terhormat yang pernah dimilikinya pada saat pemunculannya pertama kali. sekalipun sampai sekarang masih belum sepenuhnya dapat diraih akan tetapi tanda-tanda positif nampak terlihat secara transparan. Konsep, asumsi, proses, dan teknik analisis dicoba diperbaharui dan sedapat mungkin dikembangkan untuk meneguhkan peran sebagai alat Bantu pengambilan keputusan manajerial yang handal.

Ketika lingkungan bisnis cenderung stabil dan selalu seirama dengan kepentingan perusahaan maka model perencanaan strategis yang ada amat sederhana. Memberikan titik berat pada pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, khususnya standar keuangan dan produksi. Lain halnya ketika lingkungan bisnis telah sering berubah dan cenderung memiliki tingkat turbulensi yang tinggi. Lingkungan bisnis berubah secara mendadak dan dengan arah yang sering tidak terduga. Perencanaan mulai memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada manajemen keuangan,

tetapi nampaknya harus lebih diarahkan pada manajemen pemasaran, khususnya pada perumusan strategi bersaing.

Pada abad ke dua puluh satu ini, yang mana tidak dapat lagi dipisahkan antara dunia dengan globalisasi, transportasi dan teknologi. dengan demikian peluang untuk berusaha dapat tercipta dimana-mana, pasar bebas sudah hampir diberlakukan di setiap negara. Oleh karena itu setiap unit usaha dituntut untuk bersaing dalam menghadapi kondisi tersebut.

Persaingan bisnis yang sangat ketat ini, menyebabkan kemenangan seringkali diputuskan dengan selisih tipis. kehilangan beberapa kali kesempatan secara berturut-turut, menyebabkan suatu perusahaan akan keluar dari bisnis, begitu juga apabila kemenangan didapat secara berturut-turut, maka perusahaan tersebut akan menjadi pemenang.

Setiap perusahaan tentu saja mempunyai keinginan untuk menang dalam persaingan, sehingga hasil produksinya tidak mengalami kegagalan dipasaran. Maka dari sinilah timbul permasalahan yang harus segera ditanggapi oleh pengusaha itu sendiri. Untuk menghadapi permasalahan yang timbul, dengan adanya perencanaan strategi dapat dielakkan dengan berbagai macam cara, tentunya harus disesuaikan dengan permasalahan yang terjadi. Suatu kesalahan atau kekeliruan dalam menentukan strategi bersaingnya dapat menyebabkan hilangnya kesempatan perusahaan, seperti turunnya volume penjualan, pangsa pasar yang telah didapat bisa diambil alih oleh pesaing, serta turunnya kepercayaan konsumen terhadap

perusahaan. Kondisi ini tentunya oleh perusahaan sedapat mungkin dihindari. Kemunduran harus segera ditanggulangi melalui serangkaian perencanaan dan langkah yang terumuskan dalam suatu strategi yang tepat.

Tujuan strategi bersaing bagi sebuah perusahaan adalah untuk menemukan posisi dalam pemasaran, dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat pula mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Dengan mengetahui tentang sumber-sumber yang mendasari tekanan persaingan ini, maka akan terlihat kekuatan dan kelemahan perusahaan, menghidupkan posisinya dalam pemasaran, yang dapat menegaskan bidang-bidang dimana adanya perubahan strategi yang dapat menghasilkan manfaat yang besar, serta menyoroti bidang-bidang dimana kecenderungan pasar yang selalu menjanjikan adanya peluang dan ancaman terbesar pula.

Untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut, maka salah satu usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan agar suatu produk dapat sampai ketangan konsumen adalah dengan saluran distribusi yang baik. Menurut Basu Swastha dan Irawan (1986, hal. 287) dalam bukunya manajemen pemasaran modern, yang dimaksud dengan saluran distribusi adalah, pengembangan strategi yang searah berdasarkan pada keputusan yang berkaitan untuk memindahkan barang secara fisik maupun nonfisik guna mencapai tujuan perusahaan dan berada didalam kondisi lingkungan tertentu.

Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengeksploitasi peluang bisnis dan mengeliminir ancaman bisnis yang ada, secara sederhana dapat dikatakan bahwa

tercapai tidaknya tujuan perusahaan adalah fungsi dari lingkungan makro, lingkungan industri, manajemen fungsional, dan budaya. Perumusan strategi akan berlangsung secara efektif apabila perumus strategi memahami dengan tepat misi perusahaan disertai penilaian yang akurat dari kondisi lingkungan eksternal dan perkembangan yang terjadi dalam perusahaan. Akan tetapi pemahaman yang tepat tentang lingkungan eksternal tersebut dikaitkan dengan suatu analisa yang mendalam tentang situasi internal perusahaan. Analisa internal tidak selalu dapat dilakukan secara sistematis. Analisa internal ini diakui sebagai unsur kritikan dalam perumusan dan penentuan strategi, artinya perumus strategi hendaknya tidak terpukau dengan pendekatan yang bersifat intuitif, dengan kata lain meskipun faktor subyektif tidak dapat dihilangkan sama sekali, hendaknya akal sehat, obyektifitas, dan instrument yang ilmiah lebih banyak berperan.

PT. Dharma Bandar Mandala sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang muatan kargo udara domestik, tentunya tidak akan lepas dari situasi persaingan. PT. Dharma Bandar Mandala harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan persaingan, untuk itu sebaiknya memperhatikan kekuatan dan kelemahan PT. Dharma Bandar Mandala itu sendiri, perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar dalam arti bersifat fleksibel dan inovatif.

berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti masalah persaingan perusahaan ini dalam karya tulis yang berjudul **“Analisa Strategi Bersaing** (studi kasus PT. Dharma Bandar Mandala)

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana posisi bisnis perusahaan pada saat ini?
2. Strategi bersaing apakah yang sebaiknya diterapkan perusahaan dalam lingkungan yang selalu berubah guna menghadapi persaingan lokal maupun global, dimasa mendatang?

1.3. Batasan Masalah

Supaya pemecahan masalah dapat lebih terarah dan tidak menyimpang dari obyek bahasan, maka perlu ditetapkan batasan-batasan permasalahan terhadap penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan pada PT. Dharma Bandar Mandala yang terletak di jalan KH. Wahid Hasyim No. 80 Jakarta Pusat.
2. Faktor yang diteliti adalah faktor internal dan eksternal yang terdapat pada PT. Dharma Bandar Mandala.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian strategi bersaing ini untuk mengembangkan lingkungan internal perusahaan terhadap penentuan strategi bersaing perusahaan, sehingga akan mendukung kegiatan perencanaan strategi bersaing perusahaan. Jadi penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui Bagaimana posisi bisnis perusahaan pada saat ini.

2. Mengetahui strategi bersaing yang terbaik bagi perusahaan agar dapat memiliki keunggulan bersaing dalam rangka menghadapi persaingan mendatang pada lingkungan yang selalu berubah.

1.5. Manfaat Penelitian

Dengan mengetahui pemecahan permasalahan, maka akan diperoleh beberapa manfaat, antara lain:

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat membantu memberikan masukan dan pertimbangan bagi peningkatan persaingan dengan penentuan strategi bersaing yang tepat. Manfaat lainnya adalah dapat memberikan gambaran bagi perusahaan dalam membuat rencana dan strategi yang baik dan terarah untuk mengelola perusahaan dimasa yang akan datang secara efektif dan efisien
2. Bagi peneliti, merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktisi yang sangat berharga untuk disinkronkan dengan pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah.
3. Bagi pihak lain, merupakan informasi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

Untuk membahas ataupun memecahkan suatu permasalahan secara ilmiah, maka diperlukan teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Teori-teori yang digunakan sebagai referensi dalam memecahkan masalah akan disajikan dalam bab ini.

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Sudah banyak penelitian yang telah dilakukan sebelumnya berkaitan dengan Strategi bersaing, penelitian serupa dilakukan diantaranya adalah:

- a. Mellisa (skripsi UII 2003) tentang Strategi Bersaing pada Perumnas Bantar Jati Bogor dengan menggunakan metode MDTI dengan hasil sebagai berikut:
 - 1) Posisi bisnis Perum perumnas Bantar Jati Bogor terletak pada sel selektif yang mempunyai implikasi strategis sebagai berikut: tumbuh berdasarkan segmen pasar. Perusahaan dalam hal ini mempunyai segmen pasar yang cukup luas, dan pelanggan yang loyal.
 - 2) Posisi bisnis perusahaan Perum perumnas Bantar Jati Bogor pada masa yang akan datang menggambarkan bahwa prakiraan unit usaha memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang bersamaan juga memiliki keunggulan bersaing, oleh karena itu diperkirakan akan terus berkembang.

b. Lilis Holisah (Skripsi UII 2003) tentang Analisis Strategi Bersaing pada Perusahaan Asuransi Berdikari Jakarta, menggunakan metode MDTI dan SWOT dengan hasil sebagai berikut:

- 1) Posisi bisnis PT. Asuransi Berdikari pada tahun 2003 berada pada posisi medium, posisi tersebut terletak pada sel selektif yang mempunyai implikasi strategis sebagai berikut: tumbuh berdasarkan segmen pasar. Perusahaan dalam hal ini mempunyai segmen pasar yang cukup luas, dan pelanggan yang loyal.
- 2) Posisi bisnis perusahaan PT. Asuransi Berdikari pada masa yang akan datang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang yang lebih baik dengan menjalankan strategi bersaing dalam tahap kedewasaan, dengan menempati posisi tinggi.
- 3) Dari matrik SWOT disimpulkan bahwa perusahaan jasa asuransi PT. Asuransi Berdikari memiliki kekuatan dan peluang yang besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relatif rendah. Oleh karena itu strateginya adalah menggunakan kekuatan dan peluang perusahaan yang ternyata masih besar, sehingga kelemahan dan ancaman yang dihadapi, dapat ditutupi oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan.
- 4) Strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan pada masa yang akan datang, dalam menghadapi persaingan yang ketat melalui analisa SWOT, PT. Asuransi Berdikari sebaiknya melakukan strategi

perluasan pangsa pasar, yaitu memanfaatkan keunggulan bersaing yang ada.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan terletak pada obyek penelitian yaitu pada perusahaan jasa kargo PT Dharma Bandar Mandala dan alat analisis yang digunakan yaitu hanya menggunakan alat analisis SWOT.

2.2. Pemasaran Jasa.

Pengertian pemasaran jasa yang baik perlu didukung dengan pengertian mengenai jasa itu sendiri, aspek-aspek yang menciptakan peluang pemasaran jasa, serta isu-isu strategis yang perlu diperhatikan oleh para penyedia jasa. Perlu juga kiranya untuk dimengerti apa dan bagaimana pemasaran jasa itu.

2.2.1. Pengertian Jasa.

Sejumlah ahli masalah jasa telah berupaya merumuskan definisi jasa yang konklusif, namun hingga sekarang belum ada satu pun definisi yang diterima secara bulat. Keberagaman definisi tentang jasa tersebut dapat dilihat dalam rumusan-rumusan dibawah ini:

Kotler (1997, hal 476) merumuskan jasa sebagai:

“Setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip intangibel dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. produksinya bisa juga tidak terikat pada suatu produk fisik.”

Sedangkan Leonard L. Berry, seperti dikutip oleh Zeitaml dan Bitner (1996, hal 5), mendefinisikan:

“Jasa itu sebagai *deeds* (tindakan, prosedur, aktifitas), proses-proses, dan unjuk kerja yang intangibel.”

Walaupun demikian, menurut mereka, wujud jasa bisa saja mencakup laporan akhir yang tangibel, atau berupa materi-materi yang instruksional yang tangibel untuk pelatihan (*training*) karyawan.

Dalam rumusan yang agak mirip dengan definisi Kotler, Adrian Payne (1993, hal 6), merumuskan jasa sebagai:

“Aktifitas ekonomi yang memiliki sejumlah elemen (nilai atau manfaat) intangibel yang berkaitan dengannya, yang melibatkan sejumlah interaksi dengan konsumen atau dengan barang-barang milik, dan tidak memiliki transfer kepemilikan. Perubahan dalam kondisi bisa saja muncul dan produksi suatu jasa bisa memiliki atau bisa juga tidak mempunyai kaitan dengan produk fisik.”

R.G. Mudrick (1990, hal 4) mendefinisikan jasa dari sisi penjualan dan konsumsi secara kontras dengan barang.

“Barang adalah suatu obyek yang tangibel yang dapat diciptakan dan dijual atau digunakan setelah selang waktu tertentu. Jasa adalah intangibel (seperti kenyamanan, hiburan, kecepatan, kesenangan, dan kesehatan) dan *perishable* (jasa tidak mungkin disimpan sebagai persediaan yang siap dijual atau dikonsumsi pada setiap saat diperlukan). Jasa diciptakan dan dikonsumsi secara simultan.”

Zithaml dan Bitner (1996, hal. 5), memberi solusi, dengan cara merangkum semua definisi jasa diatas, yaitu:

“Mencakup semua aktifitas ekonomi yang outputnya bukanlah produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi dan produksinya dilakukan pada waktu yang sama (simultan), dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk yang secara prinsip *intangibel* (kenyamanan, hiburan, kecepatan, dan kesehatan) bagi pembeli pertamanya.”

2.2.2. Pemasaran Jasa.

Pemasaran merupakan penghubung antara organisasi dan konsumennya. Peran penghubung ini akan berhasil bila semua upaya pemasaran diorientasikan kepada konsumen. Keterlibatan semua pihak, dari manajemen puncak hingga karyawan non-manajerial dalam merumuskan maupun mendukung pelaksanaan pemasaran yang berorientasi kepada konsumen tersebut, merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Alasannya ialah karena pemasaran semestinya:

1. Mencakup perumusan upaya-upaya strategik yang dilakukan oleh manajemen puncak.
2. Merupakan fungsi dari sejumlah aktifitas yang dilakukan oleh manajemen tingkat bawah.
3. Merupakan sarana bagi upaya untuk menjadikan keseluruhan bagian organisasi berorientasi kepada konsumen.

2.2.2.1. Isu-isu Strategik Pemasaran Jasa.

Heskett (1986), sebagaimana dikutip oleh Mudrick (1990, hal. 38) mengusulkan visi strategik jasa dengan cakupan yang lebih luas, yang terdiri dari: penentuan **segmen pasar sasaran**, **konsep jasa**,

strategi operasi, dan sistem penyajian jasa. Keempat elemen visi strategik ini seharusnya dijalankan secara integratif bersama tiga elemen-elemen berikut: **posisi (*positioning*), peningkatan nilai atau penekanan ongkos, dan integrasi strategi/jasa.**

Penentuan segmen pasar sasaran mencakup pengidentifikasian karakteristik-karakteristik umum pasar, kebutuhan penting pasar, dan kekuatan dari pesaing yang ada. perumusan konsep jasa terdiri dari upaya-upaya untuk menanamkan dalam pikiran konsumen, karyawan, pemegang saham, dan pembangunan ekspektasi dan persepsi dari jasa itu sendiri. Untuk mengintegrasikan pasar sasaran dengan konsep jasa, organisasi jasa harus memposisikan dirinya sendiri dalam lingkungan kompetitif dari pasar yang dipilih.

Strategi operasi perlu dikembangkan dengan tidak mengabaikan peran operasi, keuangan, pemasaran dan kualitas serta biaya dari jasa tersebut. Untuk mengintegrasikan konsep jasa dengan strategi operasi, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk mempersempit perbedaan-perbedaan antara nilai atau manfaat yang dipersepsikan dengan biaya jasa. **Peningkatan nilai biaya (*value-cost*)** dapat dilakukan dengan pembuatan keputusan yang bijaksana. Pertimbangan nilai atau manfaat-biaya dilakukan dengan standarisasi versus adaptasi, pengelolaan permintaan dan persediaan, serta pengawasan kualitas. Akhirnya, **sistem penyajian jasa** harus dibangun dengan memperjelas peran orang versus teknologi; membuat spesifikasi peralatan, tata-letak (*layout*), dan prosedur yang harus

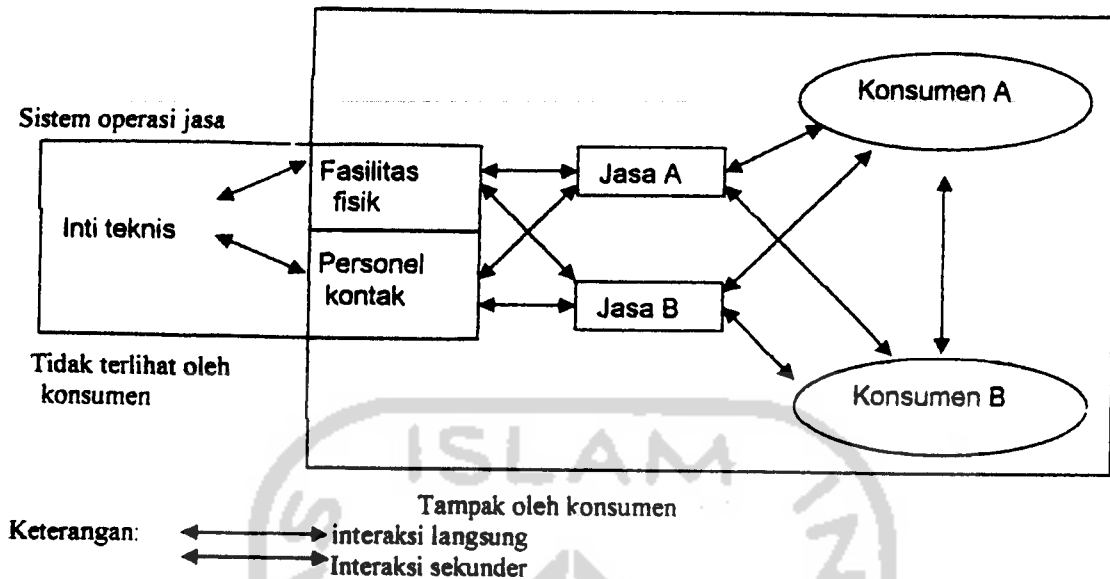
digunakan dalam penyajian jasa, serta mempertahankan standar kualitas dan cara penyajian yang baik.

2.2.2.2. Pemasaran Jasa Sebagai Suatu Sistem

Upaya untuk memahami sistem pemasaran jasa akan lebih mudah apabila kita terlebih dahulu memahami bisnis jasa sebagai suatu sistem (lovelock, 1991, hal.14). Sebagai suatu sistem pemasaran jasa merupakan penggabungan dari sistem operasi dan sistem penyajian jasa dengan media yang dipakai untuk mengkomunikasikan jasa kepada konsumen.

2.2.2.3. Bisnis Jasa Sebagai Suatu Sistem.

Sebagai suatu sistem bisnis jasa terdiri dari sistem operasi jasa (dimana input diproses dan elemen-elemen produk jasa diciptakan), dan sistem penyajian jasa (dimana “penggabungan” akhir dari elemen-elemen tersebut terjadi dan produk itu disajikan kepada konsumen). Bagian-bagian dari sistem itu terdiri dari bagian-bagian yang bisa dilihat oleh konsumen (kata lain yang biasa dipakai adalah *front-office* atau *front-stage* atau *on-stage*) dan bagian-bagian yang tidak bisa disaksikan oleh konsumen (biasa juga disebut sebagai *back-stage* atau *back-office* atau *behind the scene*) dimana konsumen menganggapnya sebagai kegiatan teknis inti, dan konsumen mungkin tidak pernah mengetahui keberadaannya.



Gambar II.1, (C.H. Lovelock, *Service marketing, second edition. Prentice hall. 1991, hal 14*).
Sistem penyajian jasa; bisnis jasa sebagai suatu sistem.

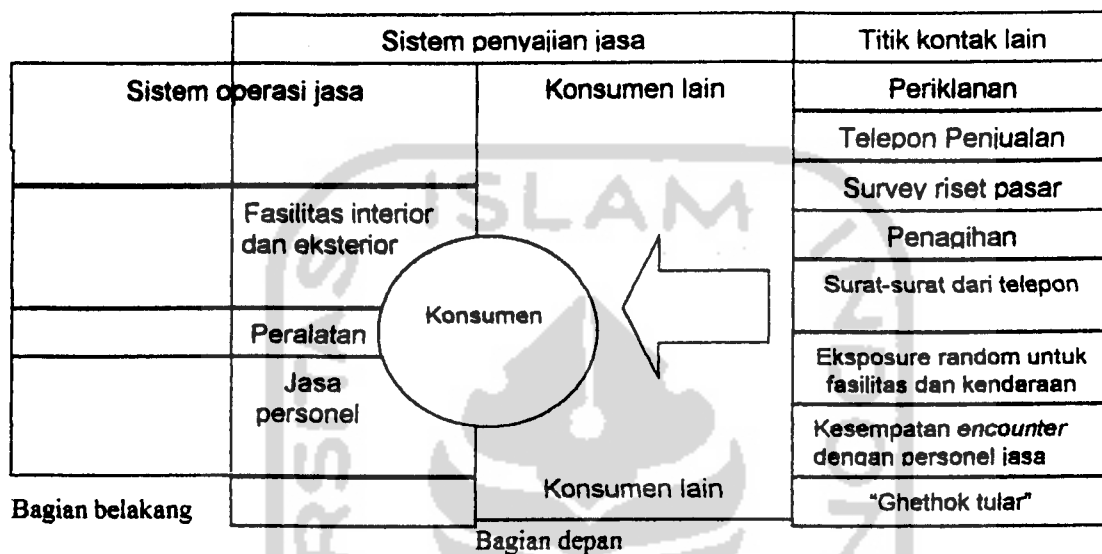
2.2.2.3.1. Sistem Operasi Jasa

Komponen sistem operasi jasa yang visibel dapat dibagi kedalam komponen yang berkaitan dengan personel organisasi jasa, dan berkaitan dengan fasilitas fisik atau peralatan. Apa yang berlangsung dengan inti teknisnya tidak menjadi perhatian konsumen.

2.2.2.3.2. Sistem Penyajian Jasa

Sistem ini mencakup kapan, dimana dan bagaimana produk jasa disajikan kepada konsumen. Gambar II.1. berikut mencakup bukan hanya elemen yang dapat dilihat dari sistem operasi akan tetapi juga mencakup display kepada konsumen lain. Secara tradisional, interaksi antar personel jasa dan konsumen berlangsung secara

tertutup. Tetapi untuk kepentingan efisiensi dan kenyamanan konsumen, maka interaksi antar konsumen an personel mulai terbuka.



Gambar II.2. (C.H. Lovelock, *Service marketing, second edition*. Prentice hall. 1991, hal 16).
Sistem pemasaran jasa.

2.2.2.4. Sistem Pemasaran Jasa

Jika pemasaran dianggap sebagai suatu sistem, maka akan terdiri dari sistem bisnis jasa dan elemen-elemen yang memberi kontribusi kepada pedagang konsumen terhadap organisasi secara keseluruhan. Elemen-elemen lain tersebut mencakup upaya-upaya komunikasi dari bagian periklanan dan penjualan, telepon dan surat dari personel, nota dan bagian akuntansi, *display* random kepada personel dan fasilitas jasa, pemberitaan dan editorial di media massa, informasi *gethok-ular*

dari konsumen yang sekarang atau yang terdahulu, dan bahkan riset pasar.

Komponen-komponen sistem pemasaran jasa , yaitu:

1. Personel jasa.

Kontak dengan personel jasa bisa saja berlangsung secara tatap-muka, dan komunikasi jarak jauh. Personel jasa mencakup:

- Perwakilan penjualan.
- Staf pelayanan jasa
- Staf akuntansi/penagihan.
- Staf operasi yang secara normal tidak memberikan jasa secara langsung kepada konsumen.
- Perantara yang ditunjuk yang dinggap konsumen sebagai pihak yang mewakili perusahaan jasa.

2. Fasilitas dan peralatan jasa.

- Bangunan luar, tempat parkir, halaman atau taman.
- Bangunan dalam
- Kendaraan
- Peralatan swa-layan yang dioperasikan oleh konsumen.
- Peralatan lain.

3. Komunikasi non personal.

- Surat-surat.
- Brosur/katalog/manual-manual instruksi

- Periklanan
 - Papan rambu-rambu.
 - Editorial dalam media massa.
4. Orang lain
- Konsumen lain yang ikut hadir selama penyajian jasa berlangsung.
 - Konsumen dari mulut-ke-mulut.

2.2.3. Manajemen Dan Teori Organisasi.

Karena manajemen strategik merupakan sebuah sistem yang menunjang fungsi-fungsi organisatoris, maka banyak memanfaatkan konsep-konsep: organisasi, perilaku organisasi, manajemen dan pengambilan keputusan. Bidang manajemen dan teori organisasi menyediakan berbagai macam konsep penting yang merupakan kunci untuk memahami fungsi sebuah strategi bersaing di dalam organisasi.

2.2.3.1. Teori Organisasi.

Organisasi adalah sesuatu yang abstrak, sulit dilihat tapi bisa kita rasakan eksistensinya maka organisasi dapat diartikan dengan berbagai macam cara. Walaupun begitu terdapat kesamaan pengertian dari keseluruhan definisi tersebut. Menurut Hari Lubis (1998, 37), pada dasarnya organisasi sebagai suatu kesatuan dari sekelompok manusia, yang paling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing.

Dan sebagai suatu kesatuan maka mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas jelas yang bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Berbagai pendekatan teori organisasi antara lain pendekatan klasik, pendekatan neo-klasik, dan pendekatan modern. Asumsi dasar dari pendukung teori klasik ini adalah bahwa mengorganisasikan adalah suatu proses yang logis dan rasional, keterbatasannya terletak pada konsentrasi *anatomi formal* dan struktur organisasi, serta pada pendiriannya, bahwa masalah manusiawi akan terpecahkan dengan sendirinya, bila tugas masing-masing telah ditetapkan dan pekerjaannya terorganisir. Teori organisasi pada perkembangannya muncul pendekatan modern, dan dianggap sebagai pendekatan yang mampu menyatukan seluruh pandangan dalam analisis organisasi. Hari Lubis (1998, hal 41) menyebutkan beberapa perbedaan yang mendasar antara pendekatan modern dengan pendekatan sebelumnya, yaitu:

1. Pendekatan modern memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka, yang berarti bahwa organisasi merupakan subsistem dari lingkungannya. Karena pandangan inilah, pendekatan modern sering disebut dengan pendekatan sistem.
2. Keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya menyebabkan bentuk organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana organisasi itu berada.

2.2.3.2. Manajemen dan Perilaku Organisasi

Kekurangan-kekurangan dari organisasi dan manajemen model klasik diungkap oleh berbagai eksperimen yang telah dilakukan oleh Hawthorne. Terdapat kenyataan, bahwa sikap pegawai mungkin lebih penting artinya untuk produktifitas daripada keadaan teknis dan fisiknya. Pengetahuan tentang motivasi, perilaku organisasi, dan kepemimpinan mempunyai arti yang penting bagi perancang sebuah sistem informasi agar sistem informasinya cocok dengan organisasi yang ada dan dapat meningkatkan produktifitas. Salah satu model motivasi yang secara eksklusif diteliti adalah model keberhasilan dari D.C. McClelland dan W. Atkinson, yang mengidentifikasi tiga kebutuhan manusia (Murdick, 1990, hal 83)

1. Keberhasilan.
2. Afiliasi.
3. Kekuasaan

Model motivasi yang lain yaitu model pengharapan motivasi, menganggap bahwa motivasi tergantung pada sampai sejauh mana keinginan seseorang dalam menerapkan serangkaian sasaran dan kemungkinan bahwa sejenis perilaku tertentu akan menghasilkan keberhasilan seseorang dalam mencapai sasarannya.

Meskipun ada perbedaan berbagai teori motivasi ini, dapat diambil kesimpulan untuk para manajer, tetapkan apa yang dikehendaki oleh tiap pekerja, bentuk tugas-tugas, dan ciptakan lingkungan yang memungkinkan para pekerja untuk mencapai sasarannya. Ciptakan sebuah sistem penghargaan bila sasaran tercapai, dan sebanding dengan sasaran organisasi.

Dalam organisasi ada interaksi antara satu orang dengan orang yang lain sehingga akan muncul organisasi sosial. Kelompok dari sub-kelompok dari anggota organisasi perusahaan, yang menjadi penghubung, membentuk organisasi informasinya. Organisasi informal adalah lembaga-lembaga atau kelompok-kelompok yang dibentuk oleh anggota-anggotanya secara tidak resmi dan tanpa persetujuan dari yang punya otoritas. Organisasi formal dan organisasi informal ini saling memperbaiki, melengkapi, dan mendukung atau menentang satu sama lain. Komunikasi yang demikian itu akan memungkinkan tanggapan yang lebih cepat atas kebutuhan pekerjaan yang sesuai dengan keadaan.

Dengan pertimbangan perilaku manusia dalam lingkungan organisasi bisnis, diharapkan sistem secara teknis dapat dirancang. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi desain sistem informasi adalah:

- a. Organisasi sosial dengan norma-normanya, peranannya, hubungannya, dan jaringan komunikasinya.
- b. Kebutuhan psikologis dari individu akan penghargaan, aktualisasi diri, dan kebebasan dari pengendalian yang represif.

Perencanaan strategi bersaing dapat menjadi ancaman bagi individu dari segi hubungan intern organisasinya dan kebutuhan psikologisnya.

2.2.4. Manajemen Strategi.

2.2.4.1. Pengertian Strategi.

Strategi adalah faktor terpenting dalam proses perencanaan. Apabila misi perusahaan dirumuskan biasanya untuk waktu yang cukup lama (jarang diubah)

dan tujuan untuk waktu yang agak lama, sebaliknya strategi lazimnya lebih sering mengalami lebih sering mengalami perubahan.

Strategi adalah suatu seni. Walaupun diadakan suatu peralatan analisis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi, tetapi proses perumusan strategi tetap lebih banyak didominasi oleh pemikiran intuisi, perasaan, persepsi, dan pendapat individu.

Dengan memperhatikan kaitan yang ada antara tujuan perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka pengertian dan komponen pokok manajemen strategi dapat dirumuskan dengan lebih transparan.

Manajemen strategik, dengan demikian, dapat diartikan sebagai usaha manajerial yang menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Menurut William F. Glueck, dikutip dari Siagian (1995, hal 19) strategi didefinisikan sebagai suatu kesatuan rencana yang terpadu dan menyeluruh yang dihadapinya agar dapat dicapainya tujuan perusahaan.

Untuk perbandingan pengertian akan diketengahkan pula berbagai definisi strategi sebagai berikut:

Menurut C. Ronald Christensen, dikutip dari Siagian (1995, hal 19), strategi dimaksudkan suatu perumusan pola berbagai tujuan dan kebijakan dasar serta rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga dapat diketahui dengan jelas usaha yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, termasuk keadaan perusahaan baik yang sedang berjalan maupun diwaktu yang akan datang.

Menurut Igor Ansoff dikutip dari Siagian (1995, hal 19), strategi adalah ketentuan untuk dasar penyusunan dan penetapan garis pedoman.

Kempner, dikutip dari Siagian (1995, hal 19), mengetengahkan bahwa strategi adalah suatu rencana pelaksanaan tindakan atau pelaksanaan tindakan yang diharapkan memiliki dampak pada kemampuan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.

Dalam pada itu, J.B. Quinn dikutip dari Siagian (1995, hal 19), menyatakan bahwa strategi adalah suatu pola (pattern) atau rencana yang mengintegrasikan saran-saran utama (major goals) organisasi, kebijakan-kebijakaan dan serangkaian pelaksanaannya dalam keseluruhan perpaduan (a cohesive whole). Selanjutnya Quinn mengemukakan pula bahwa strategi strategi memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Strategi meliputi unsur sasaran-sasaran (*goals*) terpenting yang akan dicapai, kebijakan-kebijakaan penting yang mengarahkan pelaksanaan dan langkah-langkah pelaksanaan untuk mewujudkan saran-saran.
- b. Mewujudkan beberapa konsep dan dorongan yang memberikan hubungan (*kohesi*), keseimbangan dan fokus.

- c. Strategi mengutarakan sesuatu yang tidak dapat diduga semula atau sesuatu yang tidak dapat diketahui.

Dari berbagai definisi strategi tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana tentang upaya untuk dapat dicapainya tujuan-tujuan perusahaan berdasarkan sumber-sumber perusahaan yang ada dan lingkungan yang dihadapinya.

2.2.5. Unsur-Unsur Strategi Bersaing.

Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain itu juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yaitu:

- a. Masuknya Pendatang Baru.

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta sering kali pula sumber daya yang besar. Masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan mengakibatkan harga menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan terhadap laba.

Ancaman masuknya pendatang baru dalam suatu industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi pesaing yang ada dapat diperkirakan oleh pendatang baru tersebut. Jika rintangan ini besar dan pendatang baru memperkirakan ada perlawanan yang keras dari pesaing yang ada maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Ada enam sumber utama rintangan masuk:

1. Skala ekonomi (*economic scale*)

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan(*unit cost*) suatu produk (produksi atau fungsi untuk menghasilkan suatu produk) apabila volume perperiode meningkat.

Skala ekonomi menghambat masuknya pendatang baru dengan cara memaksa mereka untuk masuk pada skala yang besar dengan mengambil resiko untuk menghadapi reaksi keras dari para pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dengan beroperasi pada tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

2. Differensiasi produk (*product differentiation*)

Differensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Usaha ini biasanya mengakibatkan kerugian disaat awal dan sering kali bertahan untuk waktu yang cukup panjang.

3. Kebutuhan modal (*capital requirement*)

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garisdepan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko. Modal mungkin diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk hal-hal seperti kredit pelanggan, dan persediaan.

4. Akses ke seluruh distribusi (*access to distribution channels*)

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Bilamana saluran untuk distribusi produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang mapan, perusahaan yang baru harus dapat membujuk saluran tersebut agar dapat menerima produknya dengan cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan, dan sebagainya yang akan mengurangi laba.

5. Biaya tidak menguntungkan terlepas dari skala (*cost disadvantage independent of scale*)

Perusahaan yang sudah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk, tidak peduli berapapun besarnya atau berapapun pencapaian skala ekonomis dari pendatang baru. Keunggulan ini dapat diperoleh karena adanya faktor-faktor sebagai berikut:

- a) teknologi produk milik sendiri.
- b) lokasi yang menguntungkan.
- c) subsidi pemerintah.
- d) kurva belajar atau pengalaman.

b. Kebijakan pemerintah (*government policy*)

Sumber utama hambatan masuk yang terakhir adalah kebijakan pemerintah. Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk, kedalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

c. **Tingkat Persaingan Diantara Para Pesaing Yang Ada.**

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Persaingan diantara para pesaing yang berbentuk perlombaan guna mendapatkan posisi yang mempergunakan berbagai taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan maupun jaminan kepada pelanggan. (Michael Porter, 1995, hal. 16)

Pada sebagian besar industri, gerakan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya, dengan demikian hal itu mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut yang berarti perusahaan saling tergantung satu sama lain.

d. **Tekanan Dari Produk Substitusi.**

Produk substitusi atau produk pengganti adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti dalam industri. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk yang berkualitas:

1. Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk lain.
2. Dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.
3. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli.

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu dengan yang lain. Kekuatan tiap-tiap kelompok pembeli, yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah

karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan.

Pilihan perusahaan untuk berkonsentrasi pada pembeli yang akan dilayani perlu dilihat sebagai keputusan strategisnya dengan mendapatkan pembeli yang memiliki pengaruh merugikan yang paling kecil (seleksi pembeli).

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok.

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri yang mengancam akan menaikkan atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli dalam menanggulangi lima kekuatan bersaing.

2.2.5. ANALISIS Matrik SWOT.

2.2.5.1. Analisa SWOT

Matrik SW/OT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi.

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

Strategi ini dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O

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

d. Strategi W-T

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

SWOT	Internal strength (S) Tentukan faktor-faktor internal	Internal Weaknesses (W) tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Eksternal Opportunities (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Eksternal threat (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghadapi ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan Ketiga, 1998, hal. 31.

Pada dasarnya analisis SWOT diadakan untuk berbagai tujuan. Apabila analisis tersebut dimaksudkan untuk menilai data dan informasi guna keperluan penyusunan perencanaan strategis untuk keseluruhan perusahaan (corporate level strategic planning), maka data dan informasi yang dinilai adalah

data dan informasi yang mencakup keseluruhan perusahaan. Perkiraan-perkiraan juga meliputi prakiraan data dan informasi yang relevan untuk keseluruhan perusahaan. Demikian pula halnya dengan asumsi-asumsi yang disusunnya. Hasil analisis SWOT untuk tujuan ini adalah gambaran posisi perusahaan yang menggambarkan kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan perusahaan secara keseluruhan. Adapula yang menyebut SWOT untuk tujuan perencanaan strategik keseluruhan perusahaan ini dengan istilah SWOT Overall.

Apabila analisis SWOT dimaksudkan untuk tujuan menilai data dan informasi suatu SBU, maka hasil analisis tersebut menggambarkan posisi SBU (kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan SBU).

Analisis SWOT juga dapat ditujukan untuk penyusunan rencana operasional atau program kerja fungsional. Karenanya, analisis untuk tujuan ini disebut pula dengan analisis SWOT fungsional. Dalam analisis SWOT fungsional, data dan informasi intern yang dianalisis adalah data dan informasi yang berasal dari suatu bidang kegiatan tentunya atau bidang unit kerja tertentu, sedangkan data ekstern adalah data yang relevan dengan bidang kegiatan yang bersangkutan. Bidang-bidang kegiatan tersebut misalnya dapat berupa bidang pemasaran, keuangan, logistik, dan lain-lain sudah barang tentu hasil analisis SWOT ini dapat pula menghasilkan rencana tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, serta strategi bidang kegiatan yang bersangkutan.

Identifikasi kekuatan dan kelemahan juga dapat dilakukan dengan melihat masa lampau (past-performance) dan membandingkannya dengan hasil-hasil perusahaan lain.

Tantangan-tantangan dapat juga diidentifikasi, misalnya melalui masalah-masalah manajerial yang diakibatkan oleh keadaan lingkungan (ketentuan-ketentuan pemerintah, perkembangan ekonomi, keinginan atau tingkah laku konsumen, dan lain-lain).

Sebaiknya kesempatan juga dapat diidentifikasi melalui faktor-faktor tersebut diatas, tetapi yang bersifat menguntungkan atau mendukung persoalan-persoalan yang bersifat manajerial.

2.2.5.2. Teknik Analisis SWOT melalui Pendekatan Posisi Pasar (Posisi Bisnis).

Suatu teknik penentuan kesempatan bisnis (business opportunity) perusahaan melalui analisis SWOT akan dibahas pula melalui suatu cara yang lazimnya dilakukan melalui pendekatan pasar. Cara ini ditempuh untuk dapat diperoleh gambaran posisi pasar perusahaan. Apabila posisi pasar atau kekuatan pasar suatu perusahaan dapat ditentukan sehingga posisi bisnis dan kesempatan bisnisnya dapat diketahui, maka perencanaan dengan mudah dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya seperti penentuan misi, tujuan dasar (strategi dasar), tujuan strategi, dan sebagainya. Aspek-aspek yang dianalisis dengan metode ini adalah aspek keadaan pasar, produk, pesaing, dan keadaan perusahaan. Cara ini lazim dilakukan oleh berbagai perusahaan.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Penentuan pasar.
2. Penentuan dan pengamatan pangsa pasar.

3. Penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan.
4. Pengamatan lingkungan.

Ad.1. Penentuan pasar.

Pasar suatu perusahaan sulit untuk ditentukan, terutama menyangkut masalah produk atau komoditi yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Apabila produk yang hampir sejenis tidak dianggap sebagai produk yang sama dengan jenis produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan, padahal produk tersebut bersifat menyaingi, maka penentuan luas pasar akan keliru. Luas pasar akan menjadi kecil. Oleh karena itu, dalam penentuan luas pasar suatu produk harus dimasukkan pula produk-produk lain yang diperkirakan hampir sejenis.

Penentuan pasar selanjutnya adalah melihat kekuatan pesaing. Menurut teknik analisa ini, hendaknya dilihat pangsa pasar atau besarnya penjualan terhadap pesaing.

Ad.2. Penetapan dan pengamatan pangsa pasar

Masalah pangsa pasar merupakan masalah yang penting bagi perusahaan. Dari berbagai faktor yang menentukan keuntungan perusahaan adalah pangsa pasar. Besar kecilnya pangsa pasar akan menentukan pula besar kecilnya tingkat keuntungan.

Biasanya untuk mengukur dampak pangsa pasar terhadap keuntungan digunakan konsep pangsa pasar relatif. Dalam perencanaan strategis, konsep pangsa pasar relatif dapat digunakan lebih efektif.

Pangsa pasar relatif dalam perencanaan startegis diartikan sebagai suatu rasio antara suatu jumlah produk yang dijual oleh perusahaan sendiri terhadap produk yang sejenis yang dijual oleh pesaing utama.

Ad.3. Penetapan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Untuk menentukan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan biasanya diambil beberapa aspek bisnis perusahaan. Untuk dapat melihat kekuatan-kekuatan atau kelemahan, maka diadakan penilaian.

Ad.4. Pengamatan lingkungan.

Keadaan lingkungan selalu berkembang. Perkembangan tersebut merupakan perubahan-perubahan. Menurut analisis berdaarkan pendekatan posisi pasar ini, perubahan lingkungan mempengaruhi perusahaan.

- a. Faktor lingkungan ekonomi.
- b. Faktor lingkungan teknologi.

Untuk lingkungan yang berupa perkembangan teknologi, khususnya yang perlu diperhatikan adalah bagaimana dampak perkembangan teknologi yang menimbulkan:

- Metode baru untuk berproduksi sehingga diperoleh penurunan biaya dan bersifat meningkatkan daya saing.
- Peningkatan minat atau keinginan konsumen terhadap produk dan pelayanan.

Dalam mengamati perkembangan teknologi perlu diperhatikan pula adanya kemungkinan perkembangan suatu teknologi diluar suatu industri

c. Faktor lingkungan sosial.

Perubahan-perubahan sosial dapat merupakan faktor lingkungan sosial yang berpengaruh pada kegiatan perusahaan, terutama karena memungkinkan timbulnya peluang untuk suatu produk atau pelayanan baru atau kualitas tenaga kerja, sebaliknya, mungkin juga dapat menimbulkan tantangan-tantangan.

Faktor-faktor sosial yang dapat memiliki dampak adalah perubahan komposisi masyarakat, perubahan sikap dan gaya hidup.

d. Faktor lingkungan pemerintahan (kebijakan pemerintah).

Faktor-faktor lingkungan pemerintah berupa ketentuan-ketentuan pemerintah, program-program nasional dan perpajakan.

e. Faktor lingkungan hidup (ekologi)

f. Faktor lingkungan persaingan

Faktor lingkungan yang paling cepat memiliki dampak pada kita adalah kegiatan-kegiatan pesaing. Untuk melihat kekuatan pesaing, maka perlu diadakan penelitian faktor-faktor yang dimilikinya yang dapat merupakan kekuatan mereka.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Obyek penelitian strategi bersaing ini yaitu pada PT. Dharma Bandar Mandala.

3.2. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Banyak sekali pengertian populasi. Namun akan dikemukakan pengertian yang berkaitan dengan penelitian ini. Dalam *Encyclopedia of Educational Evolution* yang dikutip oleh Suharsini Arikunto (1999, hal 17), tertulis “ *a population is a set (or collection) of elements processing one or more attributes of interest.* Populasi dari penelitian ini adalah para staf dan manajemen dari PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta.

2. Sampel

Sampel menurut Hadari Nawawi (1991, hal 11) adalah ; “ Sebagian dari populasi yang menjadi sumber data sebenarnya dalam suatu penelitian. “ Penelitian ini akan menggunakan sampel yang dianggap mewakili keseluruhan populasi. Secara nyata, sampel penelitian ini adalah para top manajemen dan para pembuat keputusan PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta.

3.3. Data Yang Dibutuhkan

Dalam melakukan penelitian ini diperlukan data-data atau alat analisis yang sesuai dengan pokok permasalahan yang akan dibahas, sebagai berikut:

1. Data Internal

a. Data Umum Perusahaan

Data umum perusahaan, antara lain: perusahaan mulai berdiri, jumlah karyawan, status kepemilikan, struktur organisasi, serta data-data lain yang bersifat umum.

b. Data Khusus

Merupakan data yang diperlukan sebagai analisa dalam penelitian ini yang meliputi: kualitas karyawan, kualitas produk, promosi, penguasaan teknologi, pangsa pasar, lokasi, tingkat pengetahuan dan pengalaman, volume penjualan selama 5 tahun terakhir, serta data lain yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

2. Data Eksternal

Merupakan data diluar lingkungan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan tersebut yang meliputi, daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, besarnya pasar, perubahan pendapatan konsumen, kebijakan pemerintah, serta data lain yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

3.4. Uji Item Pertanyaan

a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Validitas adalah tingkat kemampuan suatu instrumen atau alat pengumpul data dalam mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan (Hadi, 1991, hal 13).

Langkah pertama menyebarkan angket pada responden yang memiliki karakteristik yang mirip dengan responden yang sebenarnya. Kedua, membuat tabel tabulasi jawaban dari setiap variabel dan menghitung skor butir dimana jumlah dari skor butir merupakan skor variabel. Ketiga menghitung dan mencari posisi bisnis PT. Dharma Bandar Mandala dengan metode SWOT. Uji validitas dikenakan terhadap masing-masing item pertanyaan. Untuk menguji valid tidaknya suatu item pertanyaan dilakukan dengan membandingkan koefisien validitas item pertanyaan dengan koefisien validitas kritis/tabel. Jika koefisien validitas item pertanyaan lebih besar dari koefisien validitas kritis/tabel maka item pertanyaan yang diuji dinyatakan valid.

Koefisien validitas dihitung dengan menggunakan metode koefisien korelasi item-total (r_{ix}) yang dikoreksi. Rumus untuk menghitung koefisien validitas terkoreksi tersebut adalah (Azwar, 1999, hal 62) :

$$r_{i(x-i)} = \frac{r_{ix}S_x - S_i}{\sqrt{S_x^2 + S_i^2 - 2r_{ix}S_iS_x}}$$

Keterangan :

r_{ix} : Koefisien korelasi item-total sebelum dikoreksi,

$r_{i(x-i)}$: Koefisien korelasi item-total setelah dikoreksi,

S_i : Deviasi standar skor item yang bersangkutan,

S_x : Deviasi standar skor skala

Pengujian terhadap validitas item pertanyaan dilakukan dengan menggunakan metode *item-total correlation*. Kriteria yang digunakan untuk menentukan gugur tidaknya suatu item pertanyaan digunakan nilai pembanding yaitu koefisien korelasi tabel atau koefisien korelasi kritis.

Jumlah sampel $n = 30$

Tingkat signifikansi $= \alpha = 0,05 = 5\%$

Derajat kebebasan $= n - k - 1$

$k = \text{variabel } \times \text{ item} = 1$

$30 - 1 - 1 = 28$

Dengan melihat tabel, maka diperoleh angka α kritis. Pada $\alpha 0,05 : 28 = 0,361$ yang menjadi ukuran untuk penentuan valid atau tidaknya suatu pertanyaan. Hasil dari uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini;

Tabel 3.1
Kuesioner *Variabel Eksternal* mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

No Petanyaan	<i>Item-Total Correlation</i> (Koefisien Validitas)	r_{tabel}	Keterangan
1	0,551	0,361	Valid
2	0,620	0,361	Valid
3	0,732	0,361	Valid
4	0,588	0,361	Valid
5	0,537	0,361	Valid
6	0,583	0,361	Valid
7	0,617	0,361	Valid
8	0,669	0,361	Valid
9	0,561	0,361	Valid

Tabel 3.2
Koefisien Validitas
Kuesioner *Variabel Internal* untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

No Petanyaan	<i>Item-Total Correlation</i> (Koefisien Validitas)	r_{tabel}	Keterangan
1.	0,738	0,361	Valid
2.	0,474	0,361	Valid
3.	0,470	0,361	Valid
4.	0,472	0,361	Valid
5.	0,472	0,361	Valid
6	0,477	0,361	Valid
7	0,634	0,361	Valid
8	0,553	0,361	Valid
9	0,593	0,361	Valid
10	0,523	0,361	Valid
11	0,716	0,361	Valid
12	0,521	0,361	Valid

Tabel 3.3
Koefisien Validitas
Kuesioner Variabel Eksternal untuk mengetahui tingkat peranannya

No Petanyaan	Item-Total Correlation (Koefisien Validitas)	r_{tabel}	Keterangan
1	0,462	0,361	Valid
2	0,432	0,361	Valid
3	0,720	0,361	Valid
4	0,627	0,361	Valid
5	0,481	0,361	Valid
6	0,468	0,361	Valid
7	0,674	0,361	Valid
8	0,688	0,361	Valid
9	0,616	0,361	Valid

Tabel 3.4
Koefisien Validitas
Kuesioner Variabel Internal untuk mengetahui tingkat peranannya

No Petanyaan	Item-Total Correlation (Koefisien Validitas)	r_{tabel}	Keterangan
1.	0,746	0,361	Valid
2.	0,504	0,361	Valid
3.	0,636	0,361	Valid
4.	0,398	0,361	Valid
5.	0,710	0,361	Valid
6	0,391	0,361	Valid
7	0,612	0,361	Valid
8	0,471	0,361	Valid
9	0,497	0,361	Valid
10	0,399	0,361	Valid
11	0,534	0,361	Valid
12	0,426	0,361	Valid

Pengujian terhadap validitas item pertanyaan dilakukan dengan menggunakan metode *item-total correlation*. Kriteria yang digunakan untuk menentukan gugur tidaknya suatu item pertanyaan digunakan nilai pembandingan yaitu koefisien korelasi tabel atau koefisien korelasi kritis. Pada tingkat signifikansi 5% dan jumlah sampel sebanyak 30 orang, dari Tabel r satu ekor diperoleh besarnya koefisien korelasi tabel sebesar $r_{\text{tabel}}=0,361$. Dengan demikian jika suatu item pertanyaan mempunyai nilai *item-total correlation* atau koefisien validitas $>r_{\text{tabel}}=0,361$ (Hadi, 1991, hal 123) maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid; sebaliknya jika suatu item pertanyaan mempunyai nilai *item-total correlation* atau koefisien validitas $\leq r_{\text{tabel}}=0,361$; maka item pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid atau gugur, sehingga item pertanyaan tersebut tidak layak digunakan dalam kuesioner

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui (mendeteksi) item-item pertanyaan tersebut reliabel atau tidak dengan mengetahui angka koefisien reliabilitas, yang dalam hal ini digunakan pendekatan α . Bila angka α cenderung mendekati angka 1, berarti reliabel (handal), sedangkan bila mendekati 0, berarti tidak reliabel. Pendapat Alur Day, memberikan

pedoman bila $\alpha \geq 0,6$ maka reliabel, dalam uji ini didapat hasil uji reliabilitas $\alpha = 0,8543$, artinya reliabel/handal

Koefisien reliabilitas dihitung dengan metode Alpha dengan rumus sebagai berikut (Azwar, 1999: 87) :

$$\alpha = 2 \left(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S_x^2} \right)$$

Keterangan :

- α : Koefisien reliabilitas Alpha,
- S_1^2 : Varian skor belahan pertama,
- S_2^2 : Varian skor belahan kedua,
- S_x^2 : Varian skor skala

3.5. Metode Pengumpulan Data

a) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber-sumbernya (dalam hal ini responden yang bersangkutan). Data primer ini diperoleh dengan metode:

1. Observasi.

Penelitian dilakukan dengan pengamatan langsung dilapangan dimana obyek penelitian berada. Dalam hal ini PT. Dharma Bandar Mndala.

2. Wawancara.

Peneliti melakukan wawancara dengan personel-personel yang terlibat langsung pada perencanaan dan perumusan strategi bersaing perusahaan.

3. Kuisisioner

Suatu teknik pengumpulan data dengan cara membagi-bagikan kuisisioner kepada responden yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang kemudian di jawab sesuai dengan masalah yang ada.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer ataupun pihak lain, yang dapat dilakukan dengan cara:

Studi Pustaka sebagai salah satu dasar dalam pemecahan permasalahan, maka dilakukan studi pustaka yaitu mempelajari literatur atau buku dan informasi lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian serta hasil-hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain.

3.6. Variabel Operasional

a. Variabel Eksternal Perusahaan.

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan, sehingga perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut. Beberapa faktor

lingkungan eksternal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain :

- **Pertumbuhan pasar**

Jika perusahaan memasuki pasar yang berkembang berarti perusahaan mempunyai peluang dipasar tersebut. Taksiran pertumbuhan tidak semata-mata didasarkan pada proyeksi tetapi harus didasarkan pada produksi.

- **Perkembangan teknologi**

Kemajuan suatu industri seharusnya disertai dengan perkembangan. Karena perubahan teknologi dapat menawarkan kesempatan-kesempatan baik dalam pencapaian tujuan perusahaan tetapi juga mengakibatkan tantangan-tantangan keberadaan perusahaan.

- **Struktur persaingan**

Saat ini banyak persaingan kargo yang semakin tinggi. Namun PT. Dharma Bandar Mandala tetap bertahan karena segmen penggunaan jasa kargo adalah meliputi semua golongan terutama golongan perusahaan.

- **Perubahan selera konsumen**

Selera konsumen setiap saat akan terus berubah mengikuti trend yang ada atau yang baru.

- Persaingan baru masuk

Dalam sebagian besar industri, perusahaan saling bergantung. Persaingan yang digerakkan oleh satu perusahaan dapat dipastikan mempengaruhi para pesaingnya, dan mungkin menyebabkan pembalasan atau usaha – usaha perlawanan

- Depresiasi mata uang

Perubahan pada nilai mata uang sangat mempengaruhi proses produksi maupun daya beli calon konsumen. Hal ini berpengaruh langsung pada biaya dasar produksi sehingga mempengaruhi harga dari produk tersebut

- Daya beli konsumen

Kemampuan daya beli konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produk. Jika daya beli konsumen rendah maka terhadap pembelian pada produk tersebut juga rendah karena mereka mengutamakan kebutuhan pokok dahulu daripada kebutuhan lainnya.

- Aturan pemerintah

Pemerintah memiliki kedudukan yang kuat secara ekonomis dan politis. Pemerintah merupakan pasar besar, kalau bukan terbesar dan sekaligus merupakan sumber dan yang lebih dari sekedar cukup. Kebijakan pemerintah ini yang pada akhirnya memutuskan PT. Dharma Bandar Mandala diberikan tanggung jawab dalam pengadaan jasa kargo.

- Hambatan memasuki pasar

Pasar yang berkembang dalam suatu industri pasti akan memiliki hambatan untuk masuk kedalam pasar yang lebih luas..

b. Variabel Internal Perusahaan

Analisis lingkungan internal merupakan bagian integral dari keseluruhan upaya untuk menciptakan profil perusahaan. Inti dari analisa internal ini adalah untuk mencari keunggulan-keunggulan yang dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing. Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah perusahaan pada dasarnya adalah mencoba menggali keunggulan bersaing dari perusahaan tersebut. Beberapa faktor lingkungan internal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain ;

- Citra produk

Produk yang dihasilkan akan dapat memberikan citra terhadap perusahaan. Bagaimana perusahaan menciptakan suatu pemikiran kepada para konsumen agar produk tersebut dapat melekat dengan baik di benak konsumen, sehingga dapat menjadi prioritas atau bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dalam pembelian. Dalam hal ini PT. Dharma Bandar Mandala memiliki citra produk yang baik di benak para konsumen, karena PT. Dharma Bandar Mandala tidak pernah mengecewakan konsumen. Jenis

produk yang ditawarkan sudah sesuai dengan yang dijanjikan, dan tepat waktu.

- **Variasi produk**

Setiap perusahaan sebaiknya harus mempunyai beberapa line produk dan variasi produk yang akan ditawarkan untuk dijual. Pada PT. Dharma Bandar Mandala disini berusaha untuk menciptakan produk dalam berbagai tipe, seperti produk titipan kilat, biasa, titipan eksklusif, dan penitipan barang mewah.

- **Lokasi pasar**

Lokasi yang dipilih PT. Dharma Bandar Mandala terletak pada daerah yang tidak terlalu jauh dari bandara (*air port*) dan pelabuhan laut agar memudahka pengiriman. Hal yang terbaik yang dimiliki oleh PT. Dharma Bandar Mandala bahwa perusahaan selalu memilih kawasan kantor yang strategis dan akan dilalui oleh banyak keramaian.

- **Kualitas produk**

Banyaknya jumlah produk tidak saja menjadi faktor untuk dipertimbangkan oleh para calon pembeli. Mutu kualitas juga menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan untuk menggunakan jasa kargo.

- **Kualitas karyawan**

Skill atau kemampuan karyawan harus sesuai dengan pekerjaan yang dihadapinya sehingga produk yang dihasilkan benar-benar maksimal kualitasnya.

- **Promosi dan periklanan**

Promosi penjualan terdiri dari kumpulan kiat insentif yang beragam, kebanyakan berjangka pendek., dirancang untuk mendorong pembelian suatu produk/jasa tertentu secara lebih cepat dan atau lebih besar oleh konsumen atau pedagang. Promosi penjualan mencakup kiat seperti sampel, kupon, potongan harga, premi, hadiah langganan, bonus produk dan sebagainya.

Periklanan adalah segala bentuk penyajian non – personal dan pomosi ide, barang, atau, jasa oleh suatu spnsor tertentu yang memerlukan pembayaran.

- **Kebijaksanaan harga**

Perusahaan harus memutuskan di mana akan memposisikan produknya berdasarkan kualitas dan harga.

- **Pangsa pasar**

Pangsa pasar adalah prosentase nilai

- Efisiensi biaya produksi

PT. Dharma Bandar Mandala mendapatkan bantuan dari perusahaan penerbangan Mandala Air Lines mengenai masalah dana. PT. Dharma Bandar Mandala membiayai produksinya dengan menggunakan dana seminimal mungkin dengan hasil yang maksimal sesuai dengan jenis produk jasa yang ditawarkan.

- Keuangan atau Finansial

Dana yang diperoleh PT. Dharma Bandar Mandala didapat dari penghasilan kargo dan bantuan dari perusahaan penerbangan Mandala Air Lines dan karena PT. Dharma Bandar Mandala merupakan anak perusahaan dari Mandala Air Lines. Dana yang diperoleh tersebut digunakan seefisien mungkin oleh pihak PT. Dharma Bandar Mandala.

- Efisiensi Organisasi

Peran organisasi dalam PT. Dharma Bandar Mandala merupakan hal yang penting. Karena apabila tidak ada organisasi akan berakibat tidak baik, seperti pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tidak jelas, atau pembagian kerja dan fungsionaris yang tidak tersusun secara sistematis.

- Manajerial

- Hambatan memasuki pasar

Pasar yang berkembang dalam suatu industri pasti akan memiliki hambatan untuk masuk ke dalam pasar yang lebih luas.

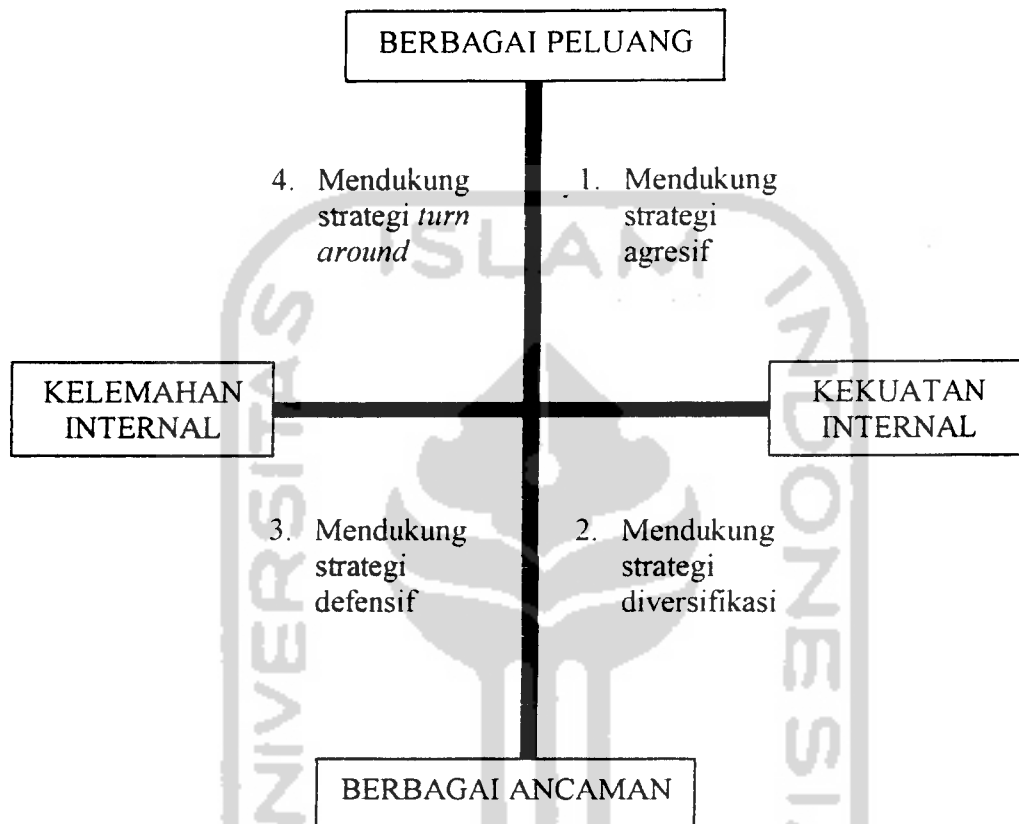
3.7. Metode Analisis

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari penelitian yaitu dengan menggunakan cara analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Metode SWOT

Metode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats). Metode SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dapat dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrument yang ampuh dalam menggunakan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul serta harus dihadapi.

Diagram 1; Analisis SWOT



Sumber: *Freddy Rangkuti, Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21, Cetakan Ketiga, 1998, hal.19*

Dari diagram di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung

kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

SWOT	Internal Strength (S)	Internal Weaknesses (W)
	Tentukan Faktor-Faktor Internal	Tentukan Faktor-Faktor Kelemahan Internal
Eksternal Opportunities (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Eksternal Threat (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghadapi ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan Ketiga, 1998, hal 31.

BAB IV

ANALISIS DATA

Analisis data dalam penelitian ini menguraikan usaha-usaha dan langkah-langkah dalam menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah-masalah dalam penelitian. Analisis data bertujuan untuk memudahkan dalam membaca suatu data, sebab data akan tersusun teratur rapi, lebih berarti dan bermanfaat.

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok, diantaranya memperoleh laba dan meningkatkan volume penjualan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yaitu faktor Internal dan Eksternal. Faktor Internal sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan dan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan. Sedangkan faktor Eksternal yang tidak dapat dikontrol perusahaan, merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang akan memunculkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

Dengan kata lain, perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki. Untuk mengetahui Peluang-Ancaman dan Kekuatan-Kelemahan analisis yang digunakan dalam kasus ini adalah analisis SWOT/TOWS.

Dalam mengidentifikasi variabel eksternal dan internal yang menjadi faktor kritis keberhasilan (*critical succes factors*) yang menjadi penentu berkembang atau

tidaknya perusahaan perusahaan, secara kualitatif dengan membaca kecenderungan kedua variabel tersebut yang saling tidak lepas dari subyektifisme dan intuitif kemudian dilakukan analisis kuantitatif melalui penilaian (*asement*) terhadapnya, demikian pula sebaliknya.

Sedangkan untuk mengetahui posisi bisnis PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta, penulis menggunakan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Treats*) dimana semua variabel akan diberi nilai, baik itu variabel internal maupun variabel eksternal perusahaan dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

4.1. Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan.

Sebelum menentukan posisi perusahaan maka terlebih dulu harus menganalisa variabel eksternal dan internal dengan menggunakan pendapat pihak manajemen perusahaan. Analisa ini merupakan tahapan berikutnya setelah perumusan indikator variabel eksternal dan internal yang telah diuraikan diatas. Dalam analisa variabel eksternal dan internal ini dilakukan dengan pemberian bobot dan pemberian nilai terhadap berbagai indikator tersebut.

4.1.1. Penilaian variabel eksternal perusahaan.

Melakukan penentuan bobot berdasarkan besar-kecilnya pengaruh indikator tersebut terhadap perusahaan, bobot ditentukan oleh pihak manajemen, bobot total seluruh indikator adalah satu atau seratus persen, bobot total inilah yang dibagikan kepada setiap indikator. Namun demikian tidak

semua indikator tersebut dapat diberi bobot, hal ini disebabkan karena indikator tersebut berkaitan dengan tidak adanya satu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sehingga pihak manajemen tidak mampu memberikan bobot atau nilai, jika demikian halnya, tidak perlu ada keharusan untuk memberikan bobot pada indikator yang bersangkutan, cukup diberi peluang dengan tanda GO dan atau ancaman dengan tanda NO-GO.

Penilaian diberikan pada masing-masing indikator berdasarkan baik-tidaknya indikator variabel eksternal dan internal terhadap perusahaan, nilai ditentukan oleh pihak manajemen dengan melihat situasi yang dihadapi. Penilaian menggunakan skala lima yaitu:

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

Pendekatan kuantitatif digunakan penulis sebagai metode analisa data untuk menentukan bobot pada masing-masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini, dilakukan berdasar pemahaman dan kesepakatan dengan manajemen perusahaan. Untuk mengetahui nilai kuat atau lemah dari skor jawaban dengan

menggunakan batas skor jawaban 1 – 4 yang kemudian dibagi 2, seperti contoh dibawah ini :

$$\frac{4 - 1}{2} = 1,5$$

Penentuannya apabila 1 – 2,499 = Lemah / Ancaman

Kemudian 2,5 – 4 = Kuat / Peluang

Setelah itu dilakukan perkalian antara bobot dan nilai perindikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang. Jika masing-masing nilai tertimbang tiap indikator sudah diketahui maka selanjutnya dilakukan penjumlahan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir, hasil akhir kuantitatif ini dapat dilihat pada tabel 4.1 dan tabel 4.2.

Dalam penilaian tertimbang digunakan dua alternatif pendekatan, yaitu kategori manajemen yang berani menanggung resiko (*risk take*), akan digunakan kriteria yang cenderung optimis. Misalnya angka lebih dari satu sampai tiga, termasuk kategori medium, dan diatas tiga termasuk kategori tinggi. Kedua, kategori manajemen yang kurang berani menanggung resiko (*risk averse*), cenderung menggunakan kriteria yang aman, jika nilai tertimbang lebih besar daripada tiga, akan dikategorikan tinggi, jika nilai diatas dua sampai dengan tiga termasuk kategori medium, dan nilai dibawah dua termasuk kategori rendah.

Tabel 4.1.
 Nilai dan bobot variabel eksternal
 PT. Dharma Bandar Mandala

Variabel eksternal	Bobot	Nilai	Keterangan
Pertumbuhan pasar	0,10	4,00	Peluang
Perkembangan teknologi	0,10	3,20	Peluang
Struktur persaingan	0,10	3,60	Peluang
Perubahan selera	0,10	3,40	Peluang
Pesaing yang baru masuk	0,10	3,20	Peluang
Kurs mata uang	0,10	3,20	Peluang
Daya beli	0,10	4,00	Peluang
Aturan Pemerintah	0,10	4,00	Peluang
Hambatan memasuki pasar	0,10	3,60	Peluang
jumlah	1,00	32,20	
Rata-rata		3,58	

Tabel 4.2.
 Nilai, bobot, dan nilai tertimbang variabel eksternal
 PT. Dharma Bandar Mandala

Keterangan	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Peluang	0,10	4,00	0,50
Peluang	0,10	3,20	0,32
Peluang	0,10	3,60	0,40
Peluang	0,10	3,40	0,36
Peluang	0,10	3,20	0,32
Peluang	0,10	3,20	0,32
Peluang	0,10	4,00	0,50
Peluang	0,10	4,00	0,50
Peluang	0,10	3,60	0,40
jumlah	1,00	32,20	3,61
Rata-rata		3,58	0,40

Dalam kasus ini digunakan kriteria yang dipakai oleh manajer yang cukup berani menanggung resiko, maka nilai tertimbang sebesar 3,61 termasuk dalam kategori tinggi, dari sumbu horizontal pada matrik SWOT, artinya unit usaha tersebut masih memiliki peluang untuk tumbuh, disaat yang sama terdapat juga ancaman, meskipun secara relatif ancaman yang ada, lebih rendah ketimbang peluang yang besar untuk tumbuh dan berkembang.

4.1.2. Penilaian variabel internal perusahaan.

Berdasarkan indikator variabel internal yang telah diuraikan di atas sebagai langkah pertama, langkah berikutnya yang perlu dilakukan perusahaan adalah memberikan penilaian terhadap indikator tersebut, penilaian tertimbang variabel internal dapat dilihat pada tabel 4.3 dan tabel 4.4, nilai dari masing-masing indikator ditentukan berdasarkan sumbangan yang diberikan terhadap kekuatan dan kelemahan unit usaha, konsep, proses, dan teknik penilaiannya hampir sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian variabel eksternal.

Tabel 4.3.
 Nilai dan bobot variabel internal
 PT. Dharma Bandar Mandala

Variabel internal	Bobot	Nilai	Keterangan
Citra produk	0,07	2,60	Kekuatan
Variasi jasa (produk)	0,10	3,60	Kekuatan
Lokasi perusahaan	0,10	3,60	Kekuatan
Kualitas produk	0,10	3,80	Kekuatan
Kualitas karyawan	0,10	3,60	Kekuatan
Promosi dan iklan	GO	-	Kekuatan
Kebijakan harga	0,09	3,40	Kekuatan
Pangsa pasar	0,10	4,00	Kekuatan
Efisiensi produk	0,08	3,20	Kekuatan
Modal kerja	0,10	3,80	Kekuatan
Efisiensi organisasi	0,11	4,00	Kekuatan
Manajerial	0,06	2,20	Kelemahan
Total	1,00	37,80	
Rata rata		3,44	

Tabel 4.4.
 Nilai, bobot dan nilai tertimbang variabel internal
 PT. Dharma Bandar Mandala

Variabel internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Kekuatan	0,07	2,60	0,18
Kekuatan	0,10	3,60	0,34
Kekuatan	0,10	3,60	0,34
Kekuatan	0,10	3,80	0,38
Kekuatan	0,10	3,60	0,34
Kekuatan	GO	-	-
Kekuatan	0,09	3,40	0,31
Kekuatan	0,10	4,00	0,42
Kekuatan	0,08	3,20	0,27
Kekuatan	0,10	3,80	0,38
Kekuatan	0,11	4,00	0,42
Kelemahan	0,06	2,20	0,12
Total	1,00	37,80	3,52
Rata rata		3,44	0,32

Sama dengan penilaian variabel eksternal kriteria yang digunakan oleh manajemen termasuk cukup berani menanggung resiko. Nilai tertimbang yaitu sebesar 3,52 dapat digolongkan pada bagian tinggi dari sumbu vertikal pada matrik SWOT, jika nilai tertimbang lebih dari empat barulah dikategorikan tinggi, dengan kata lain unit usaha yang strategis memiliki keunggulan yang cukup, memiliki lebih dari cukup prasyarat untuk dikembangkan lebih jauh.

4.2. Identifikasi Variabel Perusahaan.

4.2.1. Variabel Eksternal Perusahaan.

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek makro yang keberadaannya relatif berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung bagi perusahaan secara umum, serta perkembangan perusahaan pada khususnya. Oleh karena itu perlu dilakukan analisa mengenai variabel-variabel eksternal. Analisa tersebut didapat dari data-data yang diberikan perusahaan berdasarkan kuisisioner yang diisi oleh para pengambil keputusan perusahaan. Dari variabel-variabel eksternal dapat dilihat peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan, peluang dan ancaman tersebut adalah sebagai berikut:

a. Daya beli konsumen.

Daya beli konsumen akan kebutuhan jasa pengiriman barang tetap tinggi walaupun harga pengiriman barang tersebut cukup tinggi, hal ini dapat

dilihat dari laporan setiap tahun bagian pemasaran. Hal ini dikarenakan kebutuhan akan pengiriman cukup tinggi, terutama pengiriman yang cepat dan tepat waktu, serta aman.

b. Pertumbuhan pasar.

Pertumbuhan pasar untuk perusahaan jasa kargo PT. Dharma Bandar Mandala tiap tahun mengalami peningkatan sesuai dengan pesanan pelanggan, ini terbukti banyak kontrak besar dari pelaku bisnis yang menggunakan jasa kargo ini. Hal ini dikarenakan kebutuhan akan pengiriman baik dalam negeri ataupun keluar negeri cukup tinggi, terutama pengiriman untuk barang-barang ekspor.

c. Ukuran pasar

Ukuran pasar untuk perusahaan jasa kargo PT. Dharma Bandar Mandala terhadap produk atau variasi jasa yang ditawarkan cukup besar terutama pada daerah Jakarta, bogor, tangerang, dan bekasi serta beberapa kota besar lainnya di Indonesia. Hal ini dikarenakan Jabotabek merupakan daerah industri dimana perusahaan membutuhkan jasa kargo untuk pengiriman barang hasil produksi.

d. Hambatan memasuki pasar.

Untuk perusahaan jasa kargo PT. Dharma Bandar Mandala, tidak banyak mengalami kesulitan dalam memasarkan produk jasanya, karena segmen

pasar yang ditawarkan banyak digunakan oleh orang terutama pelaku bisnis ekspor dan import.

e. Struktur persaingan

Dalam struktur persaingan terdapat peluang yang sangat baik karena adanya *network* dengan perusahaan lain yang mana satu sama lain saling bekerja sama, atau dengan kata lain struktur persaing PT. Dharma Bandar Mandala relatif sehat. Hal ini dikarenakan adanya hubungan baik dan kerjasama dengan perusahaan lain.

f. Persaingan harga

Dalam menetapkan harga PT. Dharma Bandar Mandala sesuai dengan berat dan jarak yang ditempuh, yang menyebabkan konsumen terpuaskan, dikarenakan ketepatan waktu kedatangan kiriman dan penentuan harga untuk berat yang cukup murah.

g. Perubahan pendapatan konsumen.

Dengan adanya peningkatan pendapatan konsumen yang menyebabkan perubahan terhadap pola konsumsinya. Peningkatan pendapatan akan memberikan dampak positif dan peluang yang besar bagi PT. Dharma Bandar Mandala, hal tersebut dapat ditunjukkan dengan adanya peningkatan konsumen terhadap jasa pengiriman barang.

h. Perkembangan teknologi.

Sejalan dengan perkembangan jaman dan begitu juga dengan perkembangan dibidang teknologi. Tentu ini merupakan ancaman bagi perusahaan, karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap produktifitas dan mutu pelayanan yang dihasilkan, hal ini bisa dilihat bila akan melakukan pengiriman barang, jika belum menggunakan sistem *on-line* akan banyak menyita waktu dan ketepatan waktu dalam pengiriman barang pun tidak bisa dipertanggungjawabkan.

i. Pesaing baru yang masuk

Dengan adanya pesaing baru yang maasuk pasaran dapat mengancam posisi perusahaan dalam persaigan, karena pesaing baru cenderung mempersiapkan sumber daya yang besar, kekuatan baru untuk merebut pasar. Akibat lebih lanjutnya adalah menghilangnya para konsumen dan dengan sendirinya harga kontrak menjadi turun, biaya membengkak, dan akhirnya akan mengurangi laba perusahaan. Tetapi hal ini dapat diantisipasi oleh PT. Dharma Bandar Mandala dengan mengeluarkan produk unggulan dan menciptakan kualitas kerja karyawan ataupun perusahaan.

j. Kurs mata uang.

Nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika yang relatif tidak stabil sangat mempengaruhi biaya terhadap transportasi yang digunakan PT. Dharma

Bandar Mandala, terutama terhadap bahan bakar pesawat - sebagai alat produksi utama- yang mana harganya mengikuti dollar Amerika, sehingga menyebabkan biaya pengiriman pun menjadi tinggi.

k. Perubahan selera konsumen.

Bila terjadi perubahan selera konsumen terhadap permintaan akan jasa kargo, maka akan mempengaruhi pemakai jasa, misalnya harga dan kualitas. Karena harga mahal dan kualitas yang dihasilkan tidak sesuai yang diharapkan - dalam hal waktu pengiriman - tentunya hal ini akan mempengaruhi selera konsumen, dan selera konsumen tidak bisa dipastikan.

4.2.2. Variabel internal perusahaan.

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki, dan dapat pula diketahui mengenai kelemahan perusahaan yang harus diperbaiki.

1. Variasi jasa (produk)

Variasi jasa (produk) dapat memberikan nilai tersendiri bagi perusahaan dimata konsumennya. Dengan beragamnya bentuk jasa (produk) yang ditawarkan maka konsumen dapat memilih layanan jasa yang sesuai dengan kebutuhannya. Penilaian konsumen terhadap jasa perusahaan setelah mereka

mengkonsumsinya akan berimbas terhadap kelangsungan penjualan produk perusahaan yang ada.

2. Kualitas karyawan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam menunjang pengelolaan usaha. Dalam rekrutmen tenaga kerja PT. Dharma Bandar Mandala sangat memperhatikan kualitas karyawannya baik dari segi kemampuan maupun loyallitas pada perusahaan. Dalam rekrutmen tenaga kerja PT. Dharma Bandar Mandala juga memberikan syarat-syarat tertentu, ujian khusus serta memberlakukan masa percobaan pada masing-masing bidang.

3. Biaya peningkatan mutu.

Untuk meningkatkan mutu atau hasil yang baik PT. Dharma Bandar Mandala mengadakan renovasi dan *replacement* peralatan-peralatan yang manual dengan yang modern, selain itu juga menambahkan armada pengiriman barang dari gudang ke tempat akhir pengangkutan, untuk mendukung ketepatan waktu.

4. Kualitas pelayanan

PT. Dharma Bandar Mandala selalu memperhatikan kualitas pelayanan, baik itu keramah-tamahan ataupun ketepatan waktu, serta jaminan terhadap keamanan barang yang dikirim sampai ketempat tujuan.

5. Pangsa pasar

PT. Dharma Bandar Mandala memiliki pangsa pasar yang cukup luas di daerah Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi, serta kota-kota besar lainnya di Indonesia, yang banyak menjadi pelanggan tetap perusahaan rata-rata adalah perusahaan ekspor dan import.

6. Rendahnya biaya pengiriman

Ini tercermin dari segi pemanfaatan teknologi yang *on-line*, dalam proses pengiriman barang. Dengan menggunakan teknologi yang tinggi, sehingga menunjang peningkatan efisiensi, baik itu tenaga, waktu, dan produktifitas para pekerja.

7. Biaya distribusi

Distribusi disini mempunyai peranan yang penting dalam usaha mendukung dan memperlancar proses pengiriman. Dalam kegiatannya perusahaan sangat efisien karena mempunyai akses yang cepat, yaitu dengan memiliki banyak armada operasional pengiriman barang dan tempat yang tidak terlalu jauh dari tempat akhir pemberangkatan barang yang akan dikirim.

8. Pelayanan terhadap konsumen

Dengan memberikan pelayanan yang baik, kepada calon konsumen adalah langkah yang dilakukan oleh PT. Dharma Bandar Mandala untuk mengikat loyalitas konsumen.

9. Lokasi

Lokasi perusahaan jasa kargo PT. Dharma Bandar Mandala sangat strategis karena terletak di jalan raya, dan dekat dengan distribusi pengiriman barang. Dan berada dalam lingkungan bisnis yang sehat dan yang sedang berkembang.

Dengan strategi ini PT. Dharma Bandar Mandala merupakan pembeda dengan perusahaan lain, PT. Dharma Bandar Mandala dalam mengeksploitasi pasar berdasarkan kekuatan dari dalam sehingga perusahaan disini tidak terlalu mengkhawatirkan adanya pesaing baru ataupun pendaatang baru, tetapi tetap melakukan antisipasi pasar. Kemudian sasaran utamanya adalah merebut pasar, dengan cara melayani konsumen sebaik-baiknya atau menciptakan kepuasan konsumen dari berbagai segment sehingga tercipta kesetiaan dan loyalitas konsumen terhadap perusahaan.

10. Riset dan pengembangan produk.

Riset yang dilakukan perusahaan biasanya untuk mencari inovasi baru dalam memasarkan produknya, mengingat biayanya sangat mahal, maka perusahaan lebih memilih meningkatkan kualitas produk yang sudah ada.

11. Efektifitas organisasi.

Prosedur yang digunakan kurang efektif, cenderung menekankan pada tujuan organisasi keluarga. Untuk itu diperlukan manajemen bbyang professional agar perusahaan dapat berkembang dengan baik.

12. Kekuatan sistem informasi

Sistem informasi sebagai jasa pendukung, perusahaan harus mulai merubah dan mengembangkan sistem informasinya, sesuai dengan perkembangan teknologi yang baru. Untuk merubah ini semua memang suatu kendala yang besar karena harus didukung oleh sumber daya yang professional.

13. Promosi dan periklanan

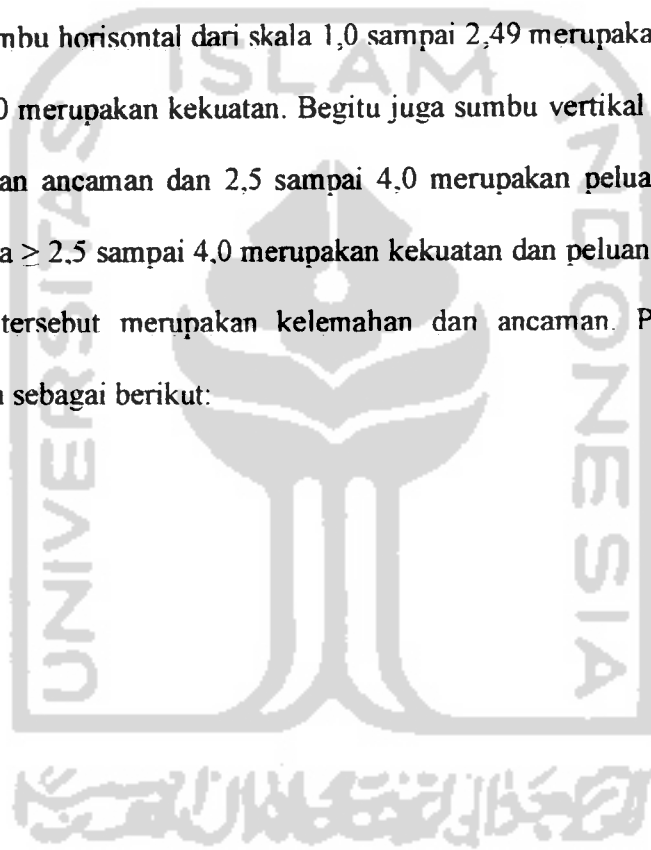
PT. Dharma Bandar Mandala cenderung tidak melakukan promosi, promosi hanya dilakukan lewat agen-agensinya saja, sehingga ini merupakan suatu kelemahan.

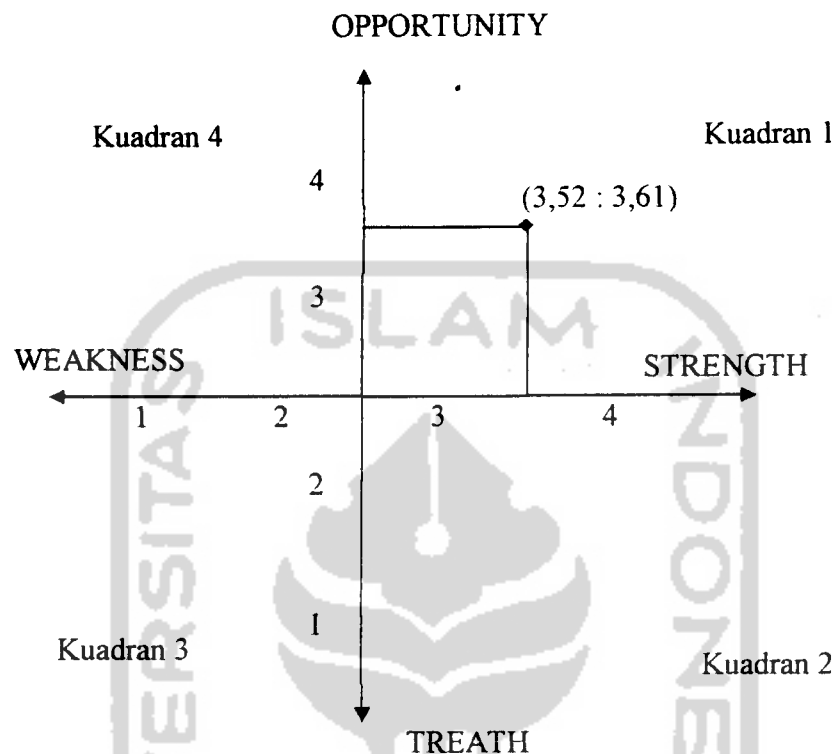
4.3. Diagram SWOT

alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah diagram SWOT. Matrik ini menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Indikator yang masuk ke dalam diagram SWOT merupakan indikator yang memiliki bobot dan nilai yang tinggi, pada tabel 4.1. untuk variabel eksternal dan tabel 4.2. untuk variabel internal, karena indikator tersebut penting bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil skor (nilai tertimbang) pada evaluasi faktor internal dan faktor eksternal, maka koordinat posisi PT. Dharma Bandar Mandala adalah terletak pada titik 3,52 (Faktor internal) dan pada titik 3,61 (faktor eksternal).

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa kategori dalam analisis ini termasuk dalam manajemen yang berani mengambil resiko (*risk takers*). Sedangkan untuk batasan-batasan dalam diagram SWOT adalah terdiri dari dua sumbu yaitu horisontal (kekuatan-kelemahan) dan vertikal (peluang-ancaman). Sumbu horisontal dari skala 1,0 sampai 2,49 merupakan kelemahan dan 2,5 sampai 4,0 merupakan kekuatan. Begitu juga sumbu vertikal skala 1,0 sampai 2,49 merupakan ancaman dan 2,5 sampai 4,0 merupakan peluang. Dengan kata lain, skor skala $\geq 2,5$ sampai 4,0 merupakan kekuatan dan peluang, jika skor $< 2,5$ maka faktor tersebut merupakan kelemahan dan ancaman. Penjelasan dalam gambar adalah sebagai berikut:





Gambar 4.1
Analisis Diagram SWOT

Posisi bisnis PT. Dharma Bandar Mandala berada pada kuadran satu. Dari diagram di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan PT. Dharma Bandar Mandala memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Pertumbuhan yang agresif dilakukan dengan cara mendorong semua aktifitas perusahaan untuk memajukan penjualan perusahaan. Perusahaan

melakukan perluasan jaringan dengan membuka cabang disetiap daerah sehingga dapat menjangkau semua daerah pemasaran diseluruh Indonesia termasuk diluar negeri. Perusahaan juga berupaya untuk mempertahankan *market share* yang sudah ada dan berusaha untuk mengembangkan market share dengan cara ekspansi usaha dan daerah pemasaran. Perusahaan juga mempertahankan kualitas jasa dan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas jasa yang sudah terbangun.

Matrik SWOT

SWOT	Internal Strength (s) <ul style="list-style-type: none"> • Variasi jasa. • Kualitas karyawan • Biaya peningkatan mutu • Kualitas pelayanan 	Internal Weakness (W) <ul style="list-style-type: none"> • Riset dan pengembangan produk jasa • Efektifitas organisasi • Kekuatan sistem informasi
Eksternal Opportunities (O) <ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan pasar • Daya beli konsumen • Ukuran pasar • Struktur persaingan 	S-O Strategi <ul style="list-style-type: none"> • Perluasan jaringan distribusi • Perluasan pangsa pasar • Mempertahankan dan meningkatkan kualitas jasa 	W-O Strategi <ul style="list-style-type: none"> • Mengusahakan pengembangan pelatihan SDM • Mempertahankan market share
Eksternal Threat (T) <ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan teknologi • Pesaing baru yang masuk • Kurs mata uang 	S-T strategi <ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan strategi harga. • Meningkatkan kualitas kinerja • Meningkatkan kualitas pelayanan 	W-T Strategi <ul style="list-style-type: none"> • Lebih memperhatikan kualitas jasa terhadap konsumen • Menetapkan strategi bisnis baru yang lebih efisien dan efektif

Gambar 4.2.
Matrik SWOT

Strategi S-O

Dalam strategi S-O ini perusahaan mendukung strategi agresif yaitu: dengan meraih peluang yang ada, dan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Dalam kasus ini PT. Dharma Bandar Mandala memanfaatkan peluang pertumbuhan dan ukuran pasar guna mengembangkan dan memperluas fungsi pasarnya yaitu dengan memanfaatkan daya beli konsumen yang cukup tinggi dan dengan adanya usaha dari pihak perusahaan dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan, sehingga citra pelayanan yang selama ini telah terbentuk dengan baik, akan tetap terjaga dan bahkan akan mengalami peningkatan.

Strategi W-O

Pada strategi W-O perusahaan mendukung *turn-around* yaitu dengan meraih peluang yang ada, dan dengan mengurangi kelemahan yang ada. Untuk menutupi kelemahannya PT. Dharma Bandar Mandala, memanfaatkan peluang dengan cara mengusahakan pengembangan kualitas karyawan serta pelatihan sumber daya manusia. Perusahaan harus tetap mampu mempertahankan posisi didalam menjaga kualitas pelayanan dan kepercayaan dari pelanggan, serta perusahaan harus melakukan aktivitas promosi untuk menambah pelanggannya.

Strategi S-T

Dalam strategi S-T ini perusahaan mendukung strategi diversifikasi (perluasan pasar), yaitu dengan mengatasi ancaman yang ada, dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Langkah yang diambil PT. Dharma Bandar Mandala, dengan melihat

kekuatan yang dimiliki kemudian mengambil langkah, dengan cara meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik lagi dan dilakukan pengelolaan yang terencana dan professional.

Strategi W-T

Dalam strategi W-T, perusahaan mendukung strategi defensif, yaitu mengatasi segala macam ancaman, serta menutupi kelemahan yang ada. Kelemahan yang dihadapi perusahaan disini adalah mengenai efektifitas organisasi, riset dan pengembangan, dan kekuatan sistem informasi, untuk mengatasi hal tersebut, strategi yang ditetapkan adalah dengan membentuk strategi bisnis yang baru yang lebih efisien dan efektif, membina karyawan untuk lebih mempertahankan dan memperhatikan kualitas jasa, dengan tujuan produk jasa itu bisa diterima dan memuaskan konsumen, walaupun tidak melakukan pengembangan produk jasa tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

berdasarkan analisa SWOT yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Posisi bisnis PT. Dharma Bandar Mandala pada tahun 2005 berada pada posisi yang menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada, yaitu pada perpotongan sumbu vertikal dan horizontal. Dari posisi tersebut ternyata dapat kita ketahui bahwa lingkungan bisnis PT. Dharma Bandar Mandala terletak pada kuadran yang selektif yang mempunyai implikasi strategis sebagai berikut: tumbuh berdasarkan segmen pasar. Perusahaan dalam hal ini mempunyai segmen pasar yang cukup luas, dan pelanggan yang loyal.
2. Dari matrik SWOT disimpulkan bahwa Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi persaingan lokal maupun global dan dimasa mendatang adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Yang artinya perusahaan harus lebih agresif mencari pasar dan peluang yang ada.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil analisis data dan kesimpulan, penulis menyampaikan beberapa saran yang bersangkutan dengan penelitian ini kepada PT. Dharma Bandar Mandala sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan, yaitu antara lain:

1. Tetap mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan dan produk jasa yang ditawarkan dengan melakukan pengontrolan secara priodik terhadap produk jasa yang ditawarkan.
2. Terus-menerus melakukan riset dan pengembangan terhadap produk jasa yang ditawarkan, agar tidak ketinggalan dengan pesaing.
3. Secara terus-menerus meningkatkan program pengembangan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting, guna pencapaian rencana strategis perusahaan.
4. Secara kontinyu melakukan pemantauan terhadap perkembangan teknologi, konsumen, dan pesaing, sehingga perusahaan dapat sejauh mungkin mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi.
5. Mempertahankan daerah pemasaran yang sudah terbentuk, dan berusaha untuk memperluas daerah pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

1. Agustinus Sriwahyudi, *Manajemen Strategik; Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Binarupa Aksara, 1996.
2. Ahmad Taufik, *Model Delta Formulasi Strategik Manajemen Adaptif*, Usahawan No. 01 Th. XXIX, Januari, 2000.
3. Basu Swastha, Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta, 1990.
4. Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis; Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Pustaka Utama, Jakarta, 1998.
5. Michael Porter, Agus Maulana, *Strategi Bersaing; Teknik Menganalisa Industri Dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta, 1993.
6. Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran (Terjemahan); Analisis, Perencanaan, Implementasi, Dan Pengendalian*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 1993.
7. Porter, M.E., *Keunggulan Bersaing*, Tim penerjemah Bina Aksara, Bina rupa Aksara, Jakarta, 1994.
8. Siagian, S.P., *Manajemen strategik*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
9. Suwarsono, *Manajemen Strategik; Alat, Analisa, Dan Konteks*, UPP. AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.
10. Tjiptono, F. *Strategi Pemasaran*, Edisi Dua, Penerbit Andi, Yogyakarta, 1997.

Daftar Pertanyaan

Identitas Resonden

1. Nama : (boleh disamarkan)
2. Umur :
3. Jabatan :

Variabel eksternal (kekuatan) dan (kelemahan). Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan pada saat sekarang

No.	Variabel eksternal	STS	TS	S	SS
1	Pertumbuhan pasar Apakah menurut anda pertumbuhan pasar PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah bagus?				
2	Perkembangan teknologi Apakah perkembangan teknologi pada PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah bagus?				
3	Persaingan Apakah persaingan yang dihadapi PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah sehat?				
4	Perubahan selera Konsumen Apakah perubahan selera konsumen sangat mempengaruhi dalam proses mengambil keputusan dalam menentukan kebijakan perusahaan?				
5	Pesaing yang baru masuk Apakah para kompetitor PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta merupakan ancaman bagi perusahaan?				
6	Depresiasi mata uang Apakah depresiasi mata uang mempengaruhi perusahaan dalam menetapkan harga dan biaya produksi sudah cukup baik?				
7	Daya beli Apakah daya beli konsumen terhadap produk jasa PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
8	Aturan Pemerintah Apakah menurut anda, peraturan pemerintah sudah baik bagi PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta?				
9	Hambatan memasuki pasar Apakah hambatan-hambatan yang dihadapi PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah bisa diatasi dengan baik?				

Variabel internal (kekuatan) dan (kelemahan). Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan pada saat sekarang

No.	Variabel Internal	STS	TS	S	SS
1	Citra Produk Apakah menurut anda citra produk PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah bagus dimata konsumen?				
2	Variasi Produk Apakah jenis atau tipe produk jasa yang ditawarkan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah memiliki variasi yang baik?				
3	Lokasi Perusahaan Apakah lokasi yang dipilih oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah bagus?				
4	Kualitas Produk Apakah kualitas produk jasa yang diberikan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
5	Kualitas Karyawan Apakah kualitas karyawan PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
6	Promosi dan Periklanan Apakah sejauh ini promosi dan periklanan jasa kargo PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta dapat diterima masyarakat dengan baik?				
7	Kebijakan Harga Apakah harga yang ditetapkan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah sesuai dengan tipe produknya?				
8	Pangsa Pasar Apakah menurut anda pangsa pasar PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
9	Efisiensi Produk Apakah efisiensi biaya produksi yang dilaksanakan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
10	Modal Kerja / Keuanga Apakah dana yang diterima oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta dari perusahaan induknya sudah dapat digunakan dengan baik?				
11	Efisiensi Organisasi Apakah efisiensi kinerja organisasi PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
12	Manajerial Apakah manajerial pada PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				

Keterangan:

STS = sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, S = setuju, SS = sangat setuju

Variabel internal (kekuatan) dan (kelemahan). Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan pada saat sekarang

No.	Variabel Internal	STS	TS	S	SS
1	Citra Produk Apakah menurut anda citra produk PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah bagus dimata konsumen?				
2	Variasi Produk Apakah jenis atau tipe produk jasa yang ditawarkan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah memiliki variasi yang baik?				
3	Lokasi Perusahaan Apakah lokasi yang dipilih oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah bagus?				
4	Kualitas Produk Apakah kualitas produk jasa yang diberikan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
5	Kualitas Karyawan Apakah kualitas karyawan PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
6	Promosi dan Periklanan Apakah sejauh ini promosi dan periklanan jasa kargo PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta dapat diterima masyarakat dengan baik?				
7	Kebijakan Harga Apakah harga yang ditetapkan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah sesuai dengan tipe produknya?				
8	Pangsa Pasar Apakah menurut anda pangsa pasar PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
9	Efisiensi Produk Apakah efisiensi biaya produksi yang dilaksanakan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
10	Modal Kerja / Keuangan Apakah dana yang diterima oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta dari perusahaan induknya sudah dapat digunakan dengan baik?				
11	Efisiensi Organisasi Apakah efisiensi kinerja organisasi PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				
12	Manajerial Apakah manajerial pada PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta sudah baik?				

Keterangan:

STS = sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, S = setuju, SS = sangat setuju

Variabel Internal untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap perusahaan

No.	Variabel Internal	STP	TP	P	SP
1	Citra Produk Apakah menurut anda citra produk PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta penting dimata konsumen?				
2	Variasi Produk Apakah jenis atau type produk jasa yang ditawarkan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta penting menjadi penting bagi konsumen?				
3	Lokasi Perusahaan Apakah penting lokasi yang dipilih oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta?				
4	Kualitas Produk Apakah penting kualitas produk jasa yang diberikan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta?				
5	Kualitas Karyawan Apakah penting kualitas karyawan PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta?				
6	Promosi dan Periklanan Apakah penting penerimaan masyarakat seperti promosi dan periklanan jasa kargo PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta?				
7	Kebijakan Harga Apakah penting penetapan harga oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta?				
8	Pangsa Pasar Apakah menurut anda pangsa pasar PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta menjadi penting?				
9	Efisiensi Produk Apakah penting efisiensi biaya produksi dilaksanakan oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta?				
10	Modal Kerja / Keuangan Apakah dana yang diterima oleh PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta dari perusahaan induknya sudah dapat digunakan dengan baik menjadi penting?				
11	Efisiensi Organisasi Apakah penting efisiensi kinerja organisasi PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta?				
12	Manajerial Apakah manajerial pada PT. Dharma Bandar Mandala Jakarta menjadi penting?				

Keterangan

STP = sangat tidak penting, TP = Tidak penting, P = penting, SP = sangat penting

JAWABAN RESPONDEN ATAS PERTANYAAN

Variabel Internal

Responden	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12
Direktur Komersial	3	4	4	4	4	-	4	4	4	4	4	3
Direktur Keuangan	3	4	4	3	4	-	3	4	3	4	4	2
Manajer nasional	2	4	4	4	3	-	4	4	3	3	4	2
Manajer keuangan	2	3	3	4	4	-	3	4	3	4	4	2
Manajer Umum & Personalia	3	3	3	4	3	-	3	4	3	4	4	2
Total	13	18	18	19	18	-	17	20	16	19	20	11
Rata-rata	2,6	3,6	3,6	3,8	3,6	-	3,4	4	3,2	3,8	4	2,2

Variabel Eksternal

Responden	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Direktur Komersial	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Direktur Keuangan	4	3	4	3	3	3	4	4	4
Manajer nasional	4	3	4	4	3	3	4	4	3
Manajer keuangan	4	3	3	3	3	3	4	4	3
Manajer Umum & Personalia	4	3	3	3	3	3	4	4	4
Total	20	16	18	17	16	16	20	20	18
Rata-rata	4	3,2	3,6	3,4	3,2	3,2	4	4	3,6

Bobot Untuk Menentukan Posisi Bisnis

Internal

Variabel	Skor	Bobot
I1	13	0.06878307
I2	18	0.0952381
I3	18	0.0952381
I4	19	0.1005291
I5	18	0.0952381
I6	-	GO
I7	17	0.08994709
I8	20	0.10582011
I9	16	0.08465608
I10	19	0.1005291
I11	20	0.10582011
I12	11	0.05820106
jumlah	189	1

Internal

Variabel	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
I1	0.06878307	2.6	0.178835979
I2	0.0952381	3.6	0.342857143
I3	0.0952381	3.6	0.342857143
I4	0.1005291	3.8	0.382010582
I5	0.0952381	3.6	0.342857143
I6	GO	-	-
I7	0.08994709	3.4	0.305820106
I8	0.10582011	4	0.423280423
I9	0.08465608	3.2	0.270899471
I10	0.1005291	3.8	0.382010582
I11	0.10582011	4	0.423280423
I12	0.05820106	2.2	0.128042328
jumlah	1	37.8	3.522751323
Rata-Rata		3.43636364	0.32025012

Variabel	Rata-rata	kategori
I1	2.6	kuat
I2	3.6	kuat
I3	3.6	kuat
I4	3.8	kuat
I5	3.6	kuat
I6	-	-
I7	3.4	kuat
I8	4	kuat
I9	3.2	kuat
I10	3.8	kuat
I11	4	kuat
I12	2.2	lemah

Eksternal

Variabel	Skor	Bobot
E1	20	0.1242236
E2	16	0.09937888
E3	18	0.11180124
E4	17	0.10559008
E5	16	0.09937888
E6	16	0.09937888
E7	20	0.1242236
E8	20	0.1242236
E9	18	0.11180124
Jumlah	161	1

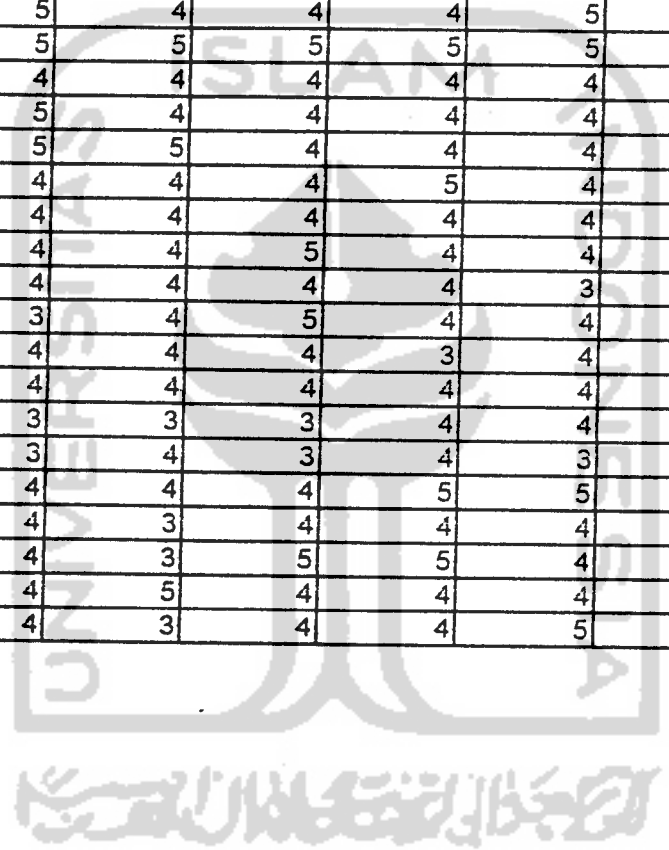
Variabel	Rata-rata	kategori
E1	4	kuat
E2	3.2	kuat
E3	3.6	kuat
E4	3.4	kuat
E5	3.2	kuat
E6	3.2	kuat
E7	4	kuat
E8	4	kuat
E9	3.6	kuat

Eksternal

Variabel	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
E1	0.1242236	4	0.49689441
E2	0.09937888	3.2	0.318012422
E3	0.11180124	3.6	0.402484472
E4	0.10559008	3.4	0.358008211
E5	0.09937888	3.2	0.318012422
E6	0.09937888	3.2	0.318012422
E7	0.1242236	4	0.49689441
E8	0.1242236	4	0.49689441
E9	0.11180124	3.6	0.402484472
Jumlah	1	32.2	3.808695652
Rata-rata		3.57777778	0.400966184

Saat sekarang

lh1	lh2	lh3	lh4	lh5	lh6	lh7	lh8	lh9
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	5	5
3	4	4	4	3	4	4	4	3
3	4	3	4	3	4	4	4	3
4	5	5	4	4	4	4	5	4
4	5	5	4	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4
5	4	4	4	5	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	3	4	4	3	4
3	3	3	4	3	4	3	3	5
5	4	4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	3	4	4	4	5	4
3	4	4	3	5	5	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	5	4	4



lh10	lh11	lh12		Eh1	Eh2	Eh3	Eh4	Eh5
4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	4.416667	4	4	5	4	4
5	4	5	4.166667	4	5	4	4	4
5	4	5	4.083333	3	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	4.416667	4	5	4	5	4
5	4	5	4.083333	4	4	5	4	4
5	5	5	4.583333	4	5	4	4	4
5	4	5	3.916667	4	4	4	4	3
3	4	3	3.5	4	4	4	4	4
4	5	4	4.333333	4	5	5	4	4
4	5	4	4.416667	5	4	4	5	4
5	5	5	4.833333	5	5	5	5	5
4	4	5	4.083333	3	4	4	3	4
4	4	4	4.083333	4	4	4	4	5
5	5	5	4.416667	4	4	5	4	4
4	5	4	4.166667	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4.416667	4	5	4	4	4
4	5	5	4	3	4	4	3	4
4	5	4	4.166667	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	3.833333	4	4	4	4	4
5	4	4	3.666667	5	4	4	4	4
4	4	5	3.666667	5	4	4	4	4
5	5	5	4.583333	4	4	5	5	5
4	5	4	4.083333	4	3	4	4	5
4	4	4	4.083333	4	3	4	3	4
4	4	4	4.083333	3	3	4	4	4
5	5	4	4.166667	3	4	3	3	4

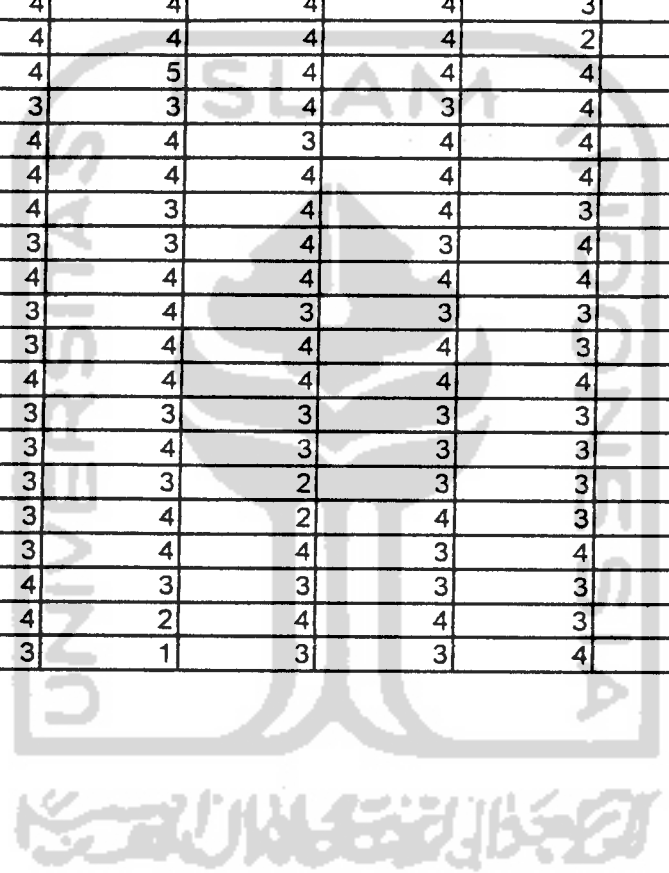
جامعة بغداد

Eh6	Eh7	Eh8	Eh9	
4	5	4	4	4.333333
4	5	4	4	4.222222
4	4	4	3	4
4	4	3	3	3.777778
4	5	4	4	4.222222
5	4	4	3	4.222222
4	3	4	4	4
4	5	4	4	4.222222
4	4	3	4	3.777778
3	3	3	3	3.555556
5	5	4	4	4.444444
4	4	5	4	4.333333
4	5	5	5	4.888889
4	4	4	4	3.777778
4	4	4	4	4.111111
5	5	5	5	4.555556
4	3	3	4	3.777778
4	4	3	3	3.666667
5	4	5	4	4.333333
4	4	4	4	3.777778
4	4	4	3	3.888889
4	5	4	3	4.333333
4	4	4	3	3.888889
3	4	4	3	3.888889
4	4	3	3	3.888889
5	5	4	4	4.555556
4	4	3	4	3.888889
4	5	4	4	3.888889
5	4	4	3	3.777778
4	4	4	3	3.555556

Peranan Perusahaan

lr1	lr2	lr3
3	4	3
4	4	4
4	3	4
3	3	3
4	3	4
3	4	4
3	3	4
4	4	3
4	4	4
3	3	4
4	4	4
4	2	4
4	4	4
3	3	3
4	4	4
5	4	4
3	4	3
4	3	4
4	4	4
4	3	4
3	4	4
4	4	3
3	3	4
3	3	3
3	3	3
4	4	4
3	3	4
3	3	4
3	4	3
3	3	3

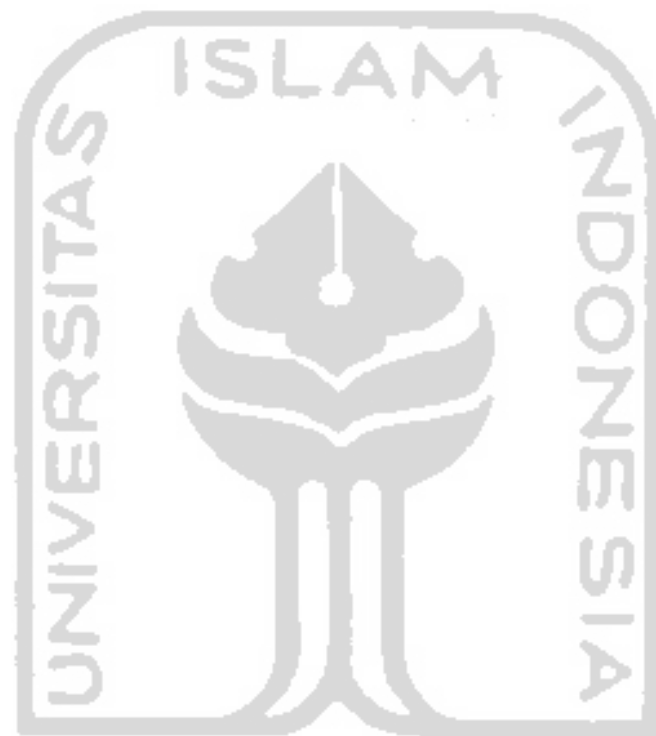
lr4	lr5	lr6	lr7	lr8	lr9	lr10	lr11	lr12
3	3	3	3	4	3	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	3	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	4	4	4	4	3	4	3
3	4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	5	4	4	3	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	3	3	3
4	4	3	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	4	4	4	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	4	3	3	2	3	3	3	3
3	4	3	4	2	4	3	3	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	4	2	4	4	3	3	4
3	4	3	1	3	3	4	3	4



	Er1	Er2	Er3	Er4	Er5	Er6	Er7	Er8
3.25	3	4	4	4	4	3	4	4
3.916667	3	2	2	2	4	3	4	2
3.583333	2	2	4	2	4	2	4	4
3.083333	3	4	2	4	4	3	3	2
3.5	4	3	2	3	3	3	3	2
3.666667	4	4	4	4	4	4	4	4
3.583333	3	4	3	4	3	3	3	3
3.916667	3	3	3	3	4	2	2	3
3.833333	3	4	4	4	4	4	4	4
3.583333	3	4	4	4	3	4	4	4
3.583333	3	2	3	2	3	3	3	3
3.583333	2	4	3	4	2	4	2	3
4.083333	4	3	4	3	4	4	4	4
3.5	2	3	2	3	2	4	2	3
3.916667	4	3	3	3	4	3	4	3
4.083333	3	3	3	3	3	2	3	3
3.333333	3	2	2	4	3	3	3	4
3.666667	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3.416667	4	4	4	4	4	4	4	4
3.416667	4	3	3	4	4	3	4	4
3.833333	4	3	3	3	4	4	4	3
3.166667	4	3	3	3	3	3	3	3
3.083333	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	2	4	4	3
3.5	4	4	4	4	4	4	3	4
3.583333	3	4	4	3	3	3	4	4
3.25	4	3	3	3	4	4	4	4
3.333333	3	2	4	4	3	2	4	4
3.083333	4	3	3	4	4	4	3	4

جامعة القاهرة
 كلية الهندسة
 قسم الهندسة المدنية

Er9	
4	3.777778
4	2.888889
4	3.111111
3	3.111111
3	2.888889
4	4
3	3.222222
2	2.777778
4	3.888889
4	3.777778
3	2.777778
4	3.111111
4	3.777778
4	2.777778
3	3.333333
2	2.777778
3	3
2	2.777778
4	4
3	3.888889
4	3.666667
3	3.444444
4	3.222222
4	3.777778
3	3.111111
4	3.888889
4	3.555556
3	3.555556
3	3.222222
3	3.555556



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Validitas Variabel Internal

Correlations

		IR1	IR2	IR3	IR4	IR5	IR6	IR7	IR8	IR9	IR10	IR11	IR12	Kinerja Internal
IR1	Pearson Cor	1	.219	.420*	.179	.412*	.471*	.463*	.168	.650*	.219	.471*	.304	.738*
	Sig. (2-tailed)		.244	.021	.343	.024	.009	.010	.373	.000	.244	.009	.102	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR2	Pearson Cor	.219	1	-.084	.159	.024	.197	.206	.251	.486*	.573*	-.044	.063	.474*
	Sig. (2-tailed)	.244		.658	.400	.898	.298	.274	.181	.006	.001	.817	.741	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR3	Pearson Cor	.420*	-.084	1	-.041	.289	.095	.527*	.036	.189	-.084	.523*	.373*	.470*
	Sig. (2-tailed)	.021	.658		.829	.122	.617	.003	.851	.317	.658	.003	.042	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR4	Pearson Cor	.179	.159	-.041	1	.261	-.063	.188	.259	-.031	.472*	.289	.412*	.472*
	Sig. (2-tailed)	.343	.400	.829		.164	.743	.319	.166	.871	.009	.121	.024	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR5	Pearson Cor	.412*	.024	.289	.261	1	-.027	.161	-.041	.055	.268	.384*	.585*	.472*
	Sig. (2-tailed)	.024	.898	.122	.164		.885	.395	.828	.775	.152	.036	.001	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR6	Pearson Cor	.471*	.197	.095	-.063	-.027	1	.209	.331	.665*	-.044	.321	.081	.477*
	Sig. (2-tailed)	.009	.298	.617	.743	.885		.267	.074	.000	.817	.083	.670	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR7	Pearson Cor	.463*	.206	.527*	.188	.161	.209	1	.282	.345	.050	.474*	.053	.634*
	Sig. (2-tailed)	.010	.274	.003	.319	.395	.267		.131	.062	.794	.008	.782	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR8	Pearson Cor	.168	.251	.036	.259	-.041	.331	.282	1	.291	.342	.433*	.122	.553*
	Sig. (2-tailed)	.373	.181	.851	.166	.828	.074	.131		.118	.065	.017	.520	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR9	Pearson Cor	.650*	.486*	.189	-.031	.055	.665*	.345	.291	1	.008	.251	.040	.593*
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.317	.871	.775	.000	.062	.118		.967	.164	.833	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR10	Pearson Cor	.219	.573*	-.084	.472*	.268	-.044	.050	.342	.008	1	.317	.333	.523*
	Sig. (2-tailed)	.244	.001	.658	.009	.152	.817	.794	.065	.967		.088	.072	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR11	Pearson Cor	.471*	-.044	.523*	.289	.384*	.321	.474*	.433*	.261	.317	1	.385*	.716*
	Sig. (2-tailed)	.009	.817	.003	.121	.036	.083	.008	.017	.164	.088		.035	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IR12	Pearson Cor	.304	.063	.373*	.412*	.585*	.081	.053	.122	.040	.333	.385*	1	.521*
	Sig. (2-tailed)	.102	.741	.042	.024	.001	.670	.782	.520	.833	.072	.035		.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kinerja Int	Pearson Cor	.738*	.474*	.470*	.472*	.472*	.477*	.634*	.553*	.593*	.523*	.716*	.521*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.009	.008	.008	.008	.000	.002	.001	.003	.000	.003	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Variabel Eksternal

Correlations

		ER1	ER2	ER3	ER4	ER5	ER6	ER7	ER8	ER9	Kinerja Eksternal
ER1	Pearson Correla	1	.191	.191	.232	.561**	.306	.408*	.155	.000	.551**
	Sig. (2-tailed)	.	.312	.312	.217	.001	.100	.025	.414	1.000	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ER2	Pearson Correla	.191	1	.414*	.646**	.120	.457*	.051	.154	.295	.620**
	Sig. (2-tailed)	.312	.	.023	.000	.526	.011	.789	.415	.114	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ER3	Pearson Correla	.191	.414*	1	.295	.329	.137	.538**	.716**	.365*	.732**
	Sig. (2-tailed)	.312	.023	.	.114	.076	.472	.002	.000	.047	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ER4	Pearson Correla	.232	.646**	.295	1	.105	.332	.030	.394*	.167	.588**
	Sig. (2-tailed)	.217	.000	.114	.	.581	.073	.875	.031	.379	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ER5	Pearson Correla	.561**	.120	.329	.105	1	.018	.480**	.255	.105	.537**
	Sig. (2-tailed)	.001	.526	.076	.581	.	.924	.007	.174	.581	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ER6	Pearson Correla	.306	.457*	.137	.332	.018	1	.155	.263	.470**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.100	.011	.472	.073	.924	.	.413	.161	.009	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ER7	Pearson Correla	.408*	.051	.538**	.030	.480**	.155	1	.405*	.330	.617**
	Sig. (2-tailed)	.025	.789	.002	.875	.007	.413	.	.026	.075	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ER8	Pearson Correla	.155	.154	.716**	.394*	.255	.263	.405*	1	.318	.669**
	Sig. (2-tailed)	.414	.415	.000	.031	.174	.161	.026	.	.087	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ER9	Pearson Correla	.000	.295	.365*	.167	.105	.470**	.330	.318	1	.561**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.114	.047	.379	.581	.009	.075	.087	.	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kinerja Ekster	Pearson Correla	.551**	.620**	.732**	.588**	.537**	.583**	.617**	.669**	.561**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.001	.002	.001	.000	.000	.001	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Validitas Variabel Internal Untuk Mengetahui Peran Perusahaan

Correlations

		IH1	IH2	IH3	IH4	IH5	IH6	IH7	IH8	IH9	IH10	IH11	IH12	Harapan Internal
IH1	Pearson Cor	1	.113	.382*	.224	.604*	.122	.579*	.106	.553*	.422*	.240	.308	.746*
	Sig. (2-tailed)		.553	.037	.235	.000	.520	.001	.579	.002	.020	.202	.098	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH2	Pearson Cor	.113	1	.438*	.252	.242	.165	.426*	.722*	-.083	-.270	.369*	-.116	.504*
	Sig. (2-tailed)	.553		.016	.179	.197	.383	.019	.000	.662	.149	.045	.543	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH3	Pearson Cor	.382*	.438*	1	.320	.378*	.222	.427*	.400*	-.123	.064	.301	.147	.636*
	Sig. (2-tailed)	.037	.016		.084	.039	.239	.019	.029	.516	.737	.106	.438	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH4	Pearson Cor	.224	.252	.320	1	.113	.137	.129	-.118	.124	.000	.000	.344	.398*
	Sig. (2-tailed)	.235	.179	.084		.554	.472	.496	.534	.515	1.000	1.000	.063	.029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH5	Pearson Cor	.604*	.242	.378*	.113	1	.221	.318	.418*	.520*	.135	.273	.207	.710*
	Sig. (2-tailed)	.000	.197	.039	.554		.240	.086	.021	.003	.478	.144	.273	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH6	Pearson Cor	.122	.165	.222	.137	.221	1	.368*	.116	.068	-.013	.278	-.063	.391*
	Sig. (2-tailed)	.520	.383	.239	.472	.240		.046	.541	.723	.946	.137	.742	.033
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH7	Pearson Cor	.579*	.426*	.427*	.129	.318	.368*	1	.228	.043	.187	.213	.000	.612*
	Sig. (2-tailed)	.001	.019	.019	.496	.086	.046		.225	.823	.321	.259	1.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH8	Pearson Cor	.106	.722*	.400*	-.118	.418*	.116	.228	1	-.019	-.152	.460*	-.163	.471*
	Sig. (2-tailed)	.579	.000	.029	.534	.021	.541	.225		.919	.421	.011	.391	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH9	Pearson Cor	.553*	-.083	-.123	.124	.520*	.068	.043	-.019	1	.370*	.287	.397*	.497*
	Sig. (2-tailed)	.002	.662	.516	.515	.003	.723	.823	.919		.044	.124	.030	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH10	Pearson Cor	.422*	-.270	.064	.000	.135	-.013	.187	-.152	.370*	1	.122	.596*	.399*
	Sig. (2-tailed)	.020	.149	.737	1.000	.478	.946	.321	.421	.044		.520	.001	.029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH11	Pearson Cor	.240	.369*	.301	.000	.273	.278	.213	.460*	.287	.122	1	-.061	.534*
	Sig. (2-tailed)	.202	.045	.106	1.000	.144	.137	.259	.011	.124	.520		.747	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
IH12	Pearson Cor	.308	-.116	.147	.344	.207	-.063	.000	-.163	.397*	.596*	-.061	1	.426*
	Sig. (2-tailed)	.098	.543	.438	.063	.273	.742	1.000	.391	.030	.001	.747		.019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Harapan Internal	Pearson Cor	.746*	.504*	.636*	.398*	.710*	.391*	.612*	.471*	.497*	.399*	.534*	.426*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.029	.000	.033	.000	.009	.005	.029	.002	.019	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Variabel Eksternal Untuk Mengetahui Peran Perusahaan

Correlations

		EH1	EH2	EH3	EH4	EH5	EH6	EH7	EH8	EH9	Harapan Eksternal
EH1	Pearson Correla	1	.099	.233	.528*	.122	-.231	.188	.193	.194	.462*
	Sig. (2-tailed)	.	.602	.215	.003	.520	.218	.321	.306	.305	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EH2	Pearson Correla	.099	1	.212	.297	.061	.153	.171	.240	-.032	.432*
	Sig. (2-tailed)	.602	.	.261	.111	.750	.419	.368	.202	.867	.017
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EH3	Pearson Correla	.233	.212	1	.463**	.327	.279	.477**	.304	.489**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.215	.261	.	.010	.077	.136	.008	.102	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EH4	Pearson Correla	.528**	.297	.463**	1	.245	.228	.175	.214	.136	.627**
	Sig. (2-tailed)	.003	.111	.010	.	.192	.225	.355	.255	.473	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EH5	Pearson Correla	.122	.061	.327	.245	1	.085	.264	.272	.237	.481**
	Sig. (2-tailed)	.520	.750	.077	.192	.	.656	.159	.146	.208	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EH6	Pearson Correla	-.231	.153	.279	.228	.085	1	.333	.380*	.261	.468**
	Sig. (2-tailed)	.218	.419	.136	.225	.656	.	.072	.038	.163	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EH7	Pearson Correla	.188	.171	.477**	.175	.264	.333	1	.426*	.394*	.674**
	Sig. (2-tailed)	.321	.368	.008	.355	.159	.072	.	.019	.031	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EH8	Pearson Correla	.193	.240	.304	.214	.272	.380*	.426*	1	.468**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.306	.202	.102	.255	.146	.038	.019	.	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EH9	Pearson Correla	.194	-.032	.489**	.136	.237	.261	.394*	.468**	1	.616**
	Sig. (2-tailed)	.305	.867	.006	.473	.208	.163	.031	.009	.	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Harapan Ekste	Pearson Correla	.462*	.432*	.720**	.627**	.481**	.468**	.674**	.688**	.616**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.017	.000	.000	.007	.009	.000	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IR1	3.5333	.5713	30.0
2.	IR2	3.4333	.5683	30.0
3.	IR3	3.6667	.4795	30.0
4.	IR4	3.2667	.5833	30.0
5.	IR5	3.6000	.4983	30.0
6.	IR6	3.5667	.5040	30.0
7.	IR7	3.5667	.7739	30.0
8.	IR8	3.6333	.6687	30.0
9.	IR9	3.5333	.5074	30.0
10.	IR10	3.4333	.5683	30.0
11.	IR11	3.5667	.5040	30.0
12.	IR12	3.7333	.4498	30.0
13.	ER1	3.3333	.6609	30.0
14.	ER2	3.2333	.7279	30.0
15.	ER3	3.2333	.7279	30.0
16.	ER4	3.4000	.6747	30.0
17.	ER5	3.4667	.6814	30.0
18.	ER6	3.2667	.7397	30.0
19.	ER7	3.4667	.6814	30.0
20.	ER8	3.4000	.6747	30.0
21.	ER9	3.4000	.6747	30.0
22.	IH1	4.0000	.5872	30.0
23.	IH2	3.9333	.5208	30.0
24.	IH3	4.0333	.6149	30.0
25.	IH4	4.0000	.5252	30.0
26.	IH5	4.0667	.5833	30.0
27.	IH6	4.1000	.4807	30.0
28.	IH7	4.1333	.5074	30.0
29.	IH8	4.0333	.5561	30.0
30.	IH9	4.1667	.5307	30.0
31.	IH10	4.3667	.5561	30.0
32.	IH11	4.3667	.4901	30.0
33.	IH12	4.5000	.5724	30.0
34.	EH1	4.0000	.5872	30.0
35.	EH2	4.1667	.5921	30.0
36.	EH3	4.2333	.5040	30.0
37.	EH4	4.0333	.5561	30.0
38.	EH5	4.1000	.4807	30.0
39.	EH6	4.1333	.5074	30.0
40.	EH7	4.2333	.6261	30.0
41.	EH8	3.9000	.6074	30.0
42.	EH9	3.6667	.6065	30.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 42

Alpha = .8543