

**STRATEGI BISNIS PENANGANAN PERMASALAHAN ATM  
DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DAN  
ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)  
(Studi kasus pada PT. Swadharma Sarana Informatika)**

<sup>1</sup>Asep Dwi Alko, <sup>2</sup>Derriawan

<sup>1</sup>PT. Swadharma Sarana Informatika, <sup>2</sup>Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila

\*Korespondensi : [asepdwi@gmail.com](mailto:asepdwi@gmail.com)

(Received: 10-10-2019; Reviewed: 05-01-2019 Revised: 15-01-2019; Accepted: 12-03-2019; Published: 30-04-2019)

**ABSTRACT**

*Asep Dwi Alko. Business Strategy for Handling ATM Problems Using SWOT Analysis and Analytic Network Process (ANP). (Case study at PT. Swadharma Sarana Informatika). Thesis. Postgraduate Program in the Management Program of the University of Pancasila. 2018.*

*The application of business strategies to deal with ATM problems is one way to improve services provided by the company to customers. This research was conducted at PT. Swadharma Sarana Informatika (PT. SSI) as one of the companies that conducts ATM maintenance services of the bank and is obliged to maintain the performance of the ATM that is managed by it. The Bank will impose a penalty on PT. SSI if the performance service is not achieved, it is necessary to change and implement the right strategy for handling ATM problems. With the change of strategy or the implementation of the right strategy, it is expected that there will be no more penalties imposed by the bank at PT. SSI. This study uses the SWOT method and Analytic Network Process (ANP) which is developed from the weighting of IFA (Internal Factor Analysis) and EFA (External Factor Analysis). The use of ANP analysis tools also aims to find priority strategies.*

*Keywords: Strategy of Problem Solving and Handling, ATM, SWOT, ANP (Analytic Network Process)*

**ABSTRAK**

Asep Dwi Alko. Strategi Bisnis Penanganan Permasalahan ATM Dengan Menggunakan Analisis SWOT Dan Analytic Network Process (ANP). (Studi kasus pada PT. Swadharma Sarana Informatika). Tesis. Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Pancasila. 2018.

Penerapan strategi bisnis penanganan permasalahan ATM yang tepat merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Swadharma Sarana Informatika (PT. SSI) sebagai salah satu perusahaan yang melakukan jasa maintenance ATM pihak bank dan berkewajiban untuk menjaga performa ATM yang menjadi kelolaannya. Pihak Bank akan mengenakan penalty pada PT. SSI apabila performa layanannya tidak tercapai, sehingga diperlukan perubahan dan penerapan strategi yang tepat untuk penanganan permasalahan ATM. Dengan adanya perubahan strategi ataupun penerapan strategi yang tepat diharapkan tidak ada lagi penalty yang dikenakan oleh pihak bank pada PT. SSI. Penelitian ini menggunakan metode SWOT dan Analytic Network Process (ANP) yang dikembangkan dari pembobotan atas IFA (Internal Factor Analysis) dan EFA (External Factor Analysis). Penggunaan alat analisa ANP juga bertujuan untuk mencari strategi prioritas.

Kata kunci : Strategi Bisnis Penanganan Permasalahan, ATM, SWOT, ANP (Analytic Network Process)

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Dalam dunia usaha, tujuan utama mendirikan suatu perusahaan adalah untuk memperoleh laba atas investasinya dan memberikan sumbangan pada peningkatan ekonomi dan sosial lingkungan yang lebih luas (Welsch *et al*, 1988). Kondisi persaingan bisnis yang ketat

dan kompetitif senantiasa mendorong perusahaan untuk kerja keras mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun kondisi ini tidak mudah untuk dilakukan. Perusahaan dituntut untuk mampu menyusun dan menerapkan strategi bisnis yang efisien dan efektif sehingga dapat memenangkan persaingan bisnis di market.

Perkembangan pasar yang begitu pesat telah mendorong perusahaan untuk mencari celah guna meningkatkan loyalitas pelanggan yang tercermin pada keuntungan yang diraih perusahaan tersebut. Keputusan perusahaan melakukan tindakan perbaikan pelayanan yang sistematis merupakan payung yang menentukan dalam menindaklanjuti komplain konsumen dari suatu kegagalan sehingga pada akhirnya mampu mengikat loyalitas konsumen (Elu, 2005). Loyalitas pelanggan memiliki korelasi yang positif dengan performa bisnis (Beerli dkk., 2004).

Bisnis jasa merupakan bisnis yang berpengaruh di dunia modern, dimana setiap orang sangat membutuhkan jasa. Usaha jasa merupakan jenis usaha yang memiliki aspek dan lingkup bisnis yang paling luas dibandingkan dengan jenis usaha lainnya. Selain memiliki keanekaragaman produk dan pelayanan, jenis usaha jasa termasuk memiliki persaingan yang paling ketat. Strategi pengelolaan usaha dituntut untuk senantiasa mampu menyerap perubahan pasar dan selera pelanggan yang selalu berubah setiap saat. Salah satunya adalah strategi yang berfokus pada pelanggan dengan tujuan untuk meraih loyalitas pelanggan dengan memahami keinginan pelanggan.

Pada umumnya, jenis usaha jasa lebih mengandalkan kualitas pelayanan sebagai cara atau upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Dengan menerapkan strategi yang berorientasi kepada pelanggan maka diharapkan akan mampu memberikan kualitas yang diharapkan oleh pelanggan. Kualitas pelayanan lebih identik dengan jenis usaha jasa dimana produk yang ditawarkan pada umumnya adalah produk jasa dan bukan barang (Hadiati, 2003: 299). Pada jenis usaha jasa ini tentunya sasaran utama strategi dalam meningkatkan kualitas layanan adalah loyalitas pelanggan.

Untuk itu sebuah perusahaan atau unit usaha dalam bentuk apapun membutuhkan strategi dalam menjalankan usahanya dengan harapan usaha yang digeluti dapat berjalan untuk waktu yang lama dan memberikan hasil yang optimal. Berdasarkan definisi menurut David, Fred R, (2010), Manajemen Strategis Konsep, menyatakan bahwa: "Strategi adalah individu yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi. Strategi memiliki berbagai jabatan, seperti CEO, presiden, pemilik, ketua dewan, direktur eksekutif, rektor, dekan, atau pengusaha." Selain dari itu, definisi dari strategi juga dapat dinyatakan dalam sumber yang sama, seperti menurut David, Fred R, (2010), Manajemen Strategic Konsep, menyatakan bahwa: "Strategi adalah cara dimana tujuan jangka panjang akan tercapai. Strategi

bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, penghematan, divestasi, likuidasi, dan joint venture.

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogiyanto (2005:46), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan -tantangan yang dihadapi. Menurut David (Fred R. David, 2008,8), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

ANP merupakan pendekatan baru dalam proses pengambilan keputusan yang memberikan kerangka kerja umum dalam memperlakukan keputusan-keputusan tanpa membuat asumsi-asumsi tentang independensi elemen-elemen pada level yang lebih tinggi dari elemen-elemen pada level yang lebih rendah dan tentang independensi elemen-elemen dalam suatu level. Berbeda dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP), ANP dapat menggunakan jaringan tanpa harus menetapkan level seperti pada hierarki yang digunakan dalam AHP. Konsep utama dalam ANP adalah *influence* 'pengaruh', sementara konsep utama dalam AHP adalah *preference* 'preferensi'. AHP dengan asumsi-asumsi dependensinya tentang *cluster* dan elemen merupakan kasus khusus dari ANP. (Ascarya, 2005).

### **Identifikasi Masalah**

Dalam dunia perbankan, pelayanan merupakan faktor yang penting dalam menarik daya pikat nasabah. Nasabah pada umumnya akan memilih salah satu bank yang memiliki tingkat pelayanan yang baik dan memuaskan. Pelayanan yang diberikan oleh pihak bank kepada nasabah tidak hanya dari sisi pelayanan *teller* dan *customer service* saja tetapi harus dilihat dari segi penganekaragaman produk bank dalam peningkatan pelayanan ATM. ATM juga menjadi sarana promosi buat bank, kemudahan nasabah dalam melakukan transaksi apa saja dan dimana saja sangat terbantu. Semakin banyak kemudahan aktifitas transaksi yang bisa dilakukan nasabah tentunya akan menjadi daya tarik tersendiri bagi pihak bank untuk dapat menarik nasabah baru. Selain sebagai sarana promosi bagi pihak bank, ATM juga menjadi tambahan pendapatan pihak bank untuk mendapatkan *fee based income*.

Untuk meningkatkan pelayanan pihak Bank kepada Nasabah dan meningkatkan *fee based income* dari ATM, pihak bank secara rutin menambah jumlah ATM dan meningkatkan performa layanan ATM. Dengan performa layanan ATM yang bagus diharapkan pihak bank dapat meningkatkan kemudahan dan kepuasan layanan transaksi nasabah di ATM, yang akhirnya dapat meningkatkan *fee based income* dari ATM. Dengan tujuan untuk meningkatkan performa ATM, pihak bank menunjuk pihak ketiga (vendor) untuk melakukan maintenance mesin ATM miliknya.

PT. Swadharma Sarana Informatika (PT. SSI) sebagai salah satu vendor yang melakukan jasa *maintenance* ATM pihak bank berkewajiban menjaga performa ATM yang menjadi kelolaannya. Pencapaian performa ATM yang menjadi target PT. SSI diukur dengan adanya SLA (*Service Level Agreement*). Prosentase besar kecilnya SLA dipengaruhi oleh intensitas gangguan atau berapa lama waktu ketidakberfungsian ATM akibat adanya kerusakan pada mesin ATM. Pihak Bank akan mengenakan penalty pada PT. SSI, yang terdiri dari penalty SLM (*Second Line Maintenance*) dan Penalty Problem (penalty adanya *repeat problem* ATM).

Tabel 1. Data Penalty

Bulan	Total ATM	Penalty
Januari	13.289	Rp 17.628.225
Februari	13.072	Rp 15.100.525
Maret	12.568	Rp 15.477.850
April	12.232	Rp 8.031.750
Mei	12.178	Rp 8.998.500
Juni	12.147	Rp 11.164.650
Juli	12.122	Rp 17.876.100
Agustus	12.060	Rp 8.354.225
September	12.026	Rp 7.655.650
Oktober	11.931	Rp 7.655.651
Nopember	11.708	Rp 7.394.475
Desember	11.683	Rp 22.349.150
<b>Total</b>		<b>Rp 147.686.751</b>

Tabel di atas adalah data penalti yang dikenakan ke PT. SSI periode Januari sampai dengan Desember 2017 : (sumber : Data Divisi Pendukung PT. SSI)

PT. SSI sebagai perusahaan yang bertanggungjawab dalam *maintenance* ATM, diharapkan mampu memenuhi target SLA yang telah ditetapkan oleh pihak bank. Berdasarkan kontrak, PT. SSI harus dapat mencapai target SLA ATM 99,60%, apabila tidak mencapai target tersebut maka pihak bank akan mengenakan penalty pada PT. SSI. Pihak bank juga akan mengenakan penalty terhadap adanya kejadian *repeat problem* pada ATM. Berdasarkan Tabel data di atas diketahui bahwa setiap bulan PT. SSI diharuskan membayar penalty rata-rata Rp. 12.000.000,- tiap bulan, hal ini menunjukkan bahwa masih adanya SLA ATM yang belum

tercapai sehingga diperlukan adanya perbaikan pelayanan. Bukan permasalahan mengenai besarnya penalty yang dikenakan, namun adanya penalty tersebut menunjukkan bahwa diperlukan perubahan dan penerapan strategi yang tepat untuk penyelesaian dan penanganan problem ATM. Dengan adanya perubahan strategi ataupun penerapan strategi yang tepat diharapkan tidak ada lagi penalty yang dikenakan oleh pihak bank pada PT. SSI.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, peneliti ingin meneliti strategi pengembangan bisnis yang bisa diterapkan dalam manajemen perusahaan, dengan menggunakan metode SWOT analisis yang dikembangkan dari pembobotan atas IFA (Internal Factor Analysis) dan EFA (External Factor Analysis).

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analytic Network Process atau ANP. ANP merupakan teori matematika yang memungkinkan seseorang seseorang untuk memperlakukan dependence dan feedback secara sistematis yang dapat menangkap dan mengkombinasi faktor-faktor tangible dan intangible (Azis, 2013).

Dengan demikian, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “ Bagaimana strategi penanganan permasalahan ATM dengan menggunakan analisis SWOT dan Analytic Network Process (ANP) ? “

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, adapun tujuan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Mengetahui permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam penanganan ATM di PT. Swadharma Sarana Informatika.
2. Mengetahui strategi penanganan permasalahan ATM dengan analisis SWOT dan ANP.

### **Ruang Lingkup Penelitian**

Dalam penelitian yang dilakukan, penulis menetapkan ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di PT. Swadharma Sarana Informatika.
2. Penelitian dilakukan pada Unit Bisnis Jasa Maintenance dan Service ATM.
3. Pengambilan data dilakukan selama minimal 3 (tiga) bulan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Strategi**

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategia* ( *stratus* = militer ; dan *ag* = memimpin ), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu

rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah – daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr ( 2001 ), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan 2 perspektif yang berbeda yaitu : (1) dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan ( *intends to do* ), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan ( *eventually does* ). Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture (David, 2004). Strategi juga memiliki pengertian sebagai rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 1989).

Menurut Jhonson dan Scholes (2005) dalam bukunya *Exploring Corporate Strategy* mendeskripsikan: *Strategy is the direction and scope of an organization over the long-term: which achieves advantage for the organization through its configuration of resources within a challenging environment, to meet the needs of market and to fulfill stakeholder expectations* (strategi sebagai arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang: untuk mencapai keuntungan organisasi melalui konfigurasi sumber daya yang dimiliki untuk dapat mengatasi tantangan lingkungan sekaligus memenuhi kebutuhan lingkungan bisnis dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan). Dengan kata lain, strategi menjelaskan mengenai:

- 1) Kemana arah bisnis dalam jangka panjang (direction)
- 2) Lingkungan bisnis (markets) seperti apa yang akan dimasuki dan aktivitas-aktivitas apa saja yang terdapat dalam lingkungan bisnis tersebut (scope)
- 3) Bagaimana memperlihatkan performa bisnis yang lebih baik dibanding pesaing yang sudah ada dalam lingkungan bisnis tersebut (advantage)
- 4) Sumber-sumber daya (keterampilan, aset, keuangan, hubungan, kompetensi dan fasilitas) seperti apa yang diharapkan dapat mendukung persaingan bisnis
- 5) Faktor-faktor eksternal apa saja yang dapat mempengaruhi kemampuan berkompetisi dalam lingkungan bisnis (environment)
- 6) Apa saja harapan dan nilai lebih yang diinginkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dalam bisnis tersebut (stakeholder)

Menurut Curtis W. Cook dalam bukunya *Management and Organizational Behavior* (Cook et al, 2001) menuliskan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perubahan, di antaranya:

- 1) Perkembangan Teknologi, seperti teknologi yang dapat menggantikan dan atau mempercepat pekerjaan;
- 2) Kondisi-kondisi ekonomi, fluktuasi suku bunga, tingkat tenaga kerja internasional dan regulasi pemerintah;
- 3) Kompetisi global, semakin majunya ekonomi negara-negara asia, unifikasi Uni Eropa;
- 4) Perubahan-perubahan Sosial dan Demografik, perhatian yang meningkat terhadap persoalan-persoalan lingkungan, tingkat edukasi yang meningkat, serta kesenjangan taraf hidup;
- 5) Tantangan–tantangan internal, masalah–masalah perilaku perusahaan, seperti keluar masuknya karyawan, pemogokan, etika kerja dan politik organisasi.

### **Manajemen Strategi**

Perencanaan strategi pertama kali muncul pada 1950-an dan menjadi sangat populer antara pertengahan 1960-an dan pertengahan 1970-an. Menurut Fred R. David ( 2010, p5 ) Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan – keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan / akuntansi, produksi / operasi, penelitian dan

pengembangan, serta system informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Terkadang istilah manajemen strategi digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Tujuan dari manajemen strategi adalah untuk mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok ; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, berusaha untuk mengoptimalkan tren – tren dewasa ini untuk esok.

### **Tahap – Tahap Manajemen Strategi**

Menurut Fred R. David ( 2010, p6 ), proses manajemen strategi terdiri atas 3 tahapan yaitu sebagai berikut :

#### **a. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi – strategi alternative, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Perumusan strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

#### **b. Penerapan Strategi**

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi – strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya – upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan system informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi biasa disebut sebagai “tahap aksi” dari manajemen strategi. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Strategi yang dirumuskan bila tidak diterapkan dengan baik maka strategi tersebut tidak ada gunanya.

#### **c. Penilaian Strategi**

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan data karena berbagai factor eksternal dan internal terus menerus berubah. 3 aktivitas paling mendasar dari penilaian strategi adalah sebagai berikut :

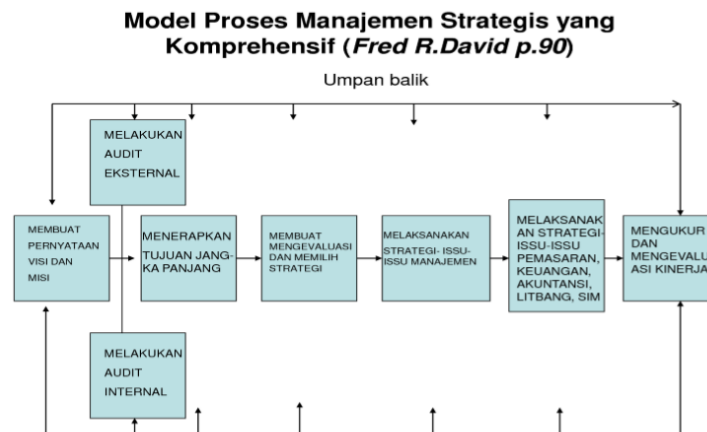
- Peninjauan ulang factor – factor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini. Pengukuran kinerja.
- Pengambilan langkah korektif.

Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti. Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda; organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

### **Model Manajemen Strategi**

Proses manajemen strategi dapat dengan mudah dipelajari dan diaplikasikan dengan menggunakan sebuah model. Setiap model merepresentasikan proses tertentu. Kerangka kerja yang

diilustrasikan di Gambar 1 merupakan sebuah model komprehensif dari proses manajemen strategi yang diterima secara luas.



Sumber : Fred R. David (2010, p21)

Gambar 1. Model Proses Manajemen Strategis

### Analisis SWOT

Keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan disebut analisis SWOT. Analisis SWOT (strengths-weaknesses-opportunities-threats) merupakan cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal (Kotler, 2009:51).

Adapun elemen-elemen yang membentuk adanya SWOT adalah sebagai berikut:

1. Strengths (Kekuatan)

Kekuatan yang dimiliki oleh satuan bisnis merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Adapun contoh bidang-bidang yang menjadi keunggulan adalah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan.

2. Weaknesses (Kelemahan)

Kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, produk yang tidak ataupun kurang diminati, maupun strategi pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar.

3. Opportunities (Peluang) Peluang pemasaran (marketing opportunity) adalah wilayah kebutuhan dan minat pembeli, dimana perusahaan mempunyai probabilitas tinggi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dengan menguntungkan (Kotler, 2009:52).

Terdapat sumber-sumber peluang pasar yang utama. Sumber peluang pasar tersebut meliputi kegiatan pemasokan sesuatu yang persediaannya sedikit, serta memasok produk atau jasa yang ada dengan cara yang baru atau unggul (Kotler, 2009).

Ada beberapa cara untuk mengungkapkan kemungkinan perbaikan produk atau jasa: metode deteksi masalah meminta saran dari konsumen, metode ideal membuat konsumen membayangkan versi ideal produk atau jasa, dan metode rantai konsumsi meminta konsumen membuat diagram



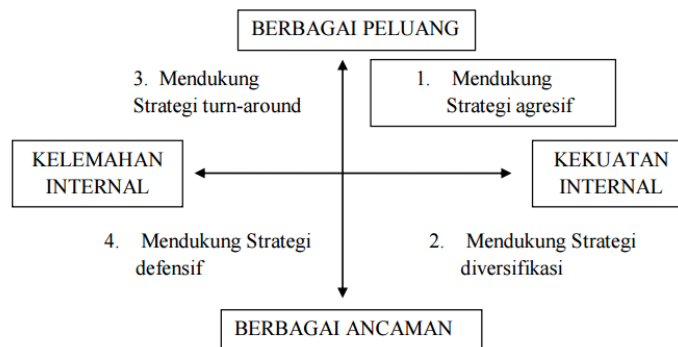
tentang langkah-langkah mereka dalam memperoleh, menggunakan, dan menyingkirkan produk atau jasa yang seluruhnya baru (Kotler, 2009:53).

#### 4. Threats (Ancaman)

Ancaman lingkungan merupakan tantangan yang ditempatkan oleh tren atau perkembangan yang tidak disukai yang akan menghasilkan penurunan penjualan atau laba akibat tidak adanya tindakan pemasaran defensif (Kotler, 2009:55).

Analisis SWOT merupakan suatu analisis yang digunakan dalam mengidentifikasi situasi yang dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari sebuah satuan bisnis. Setiap pebisnis perlu melakukan analisis keempat kategori dalam analisis SWOT. Hal ini dikarenakan, dalam menentukan strategi yang tepat dalam memasarkan produk ataupun jasa, haruslah ditetapkan dengan pertimbangan yang matang dengan menganalisis situasi yang terjadi baik internal maupun eksternal. Oleh sebab itulah, SWOT menjadi salah satu instrumen yang digunakan dalam melakukan analisis sebelum mengambil keputusan dalam suatu organisasi.

Berikut ini adalah gambaran posisi kuadran pada SWOT yang dihadapi sebuah organisasi beserta strateginya:



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT

Penjelasan mengenai diagram Analisis SWOT menurut Freddy Rangkuti (2006:20):

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.

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/jasa).

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. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri microcomputer.

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

#### **Penempatan Lokasi Mesin ATM Menggunakan Metode Analytical Network Process (ANP)**

Kebutuhan masyarakat modern akan teknologi dengan mobilitas yang tinggi semakin meningkat. Khususnya dalam keperluan manajemen finansial. Segala transaksi tidak luput dari peran

mesin ATM sebagai pendukung terciptanya peningkatan finansial seseorang atau badan usaha. Maka dari itu, keberadaan mesin ATM sekarang ini sudah menjadi kebutuhan umum masyarakat modern. Sistem pendukung keputusan penempatan lokasi mesin ATM dengan menerapkan metode analytical network process dapat memberikan nilai terhadap lokasi untuk penempatan mesin ATM dimana nilai dengan lokasi yang tertinggi lah yang akan dipilih dan mengeluarkan letak posisi tempat tersebut dengan menggunakan GIS.

Hasil Penelitian ini menyatakan metode ANP dapat diimplementasikan ke dalam sistem pendukung keputusan untuk menentukan penempatan mesin ATM. Sistem ini dapat memberikan hasil lokasi yang tempat terbaik untuk ATM sehingga memudahkan para petugas dalam memilih lokasi. ( Nurnani Afni Sorumba, Rahmat Ramadhan, L.M. Fid Aksara, 2015, Jurusan Teknik Informatika Universitas Halu Oleo, Gedung F. Teknik Lt. 3 ).

### **ANP Sebagai Sistem Pendukung Keputusan Dalam Pemberian Reward Dosen**

Pada penelitian ini dilakukan pembobotan indikator penilaian kinerja Dosen sebagai penentuan reward dengan menggunakan metode Analytic Network Process (ANP). Penelitian ini didasarkan pada teknik penilaian sebelumnya yang belum memiliki aturan bobot untuk masing-masing indikator. Teknik pembobotan ini dapat digunakan untuk menetapkan aturan pembobotan dari masing-masing indikator sehingga pembagian persentase bobot dari masing-masing indikator lebih jelas.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah Analytic Network Process (ANP). ANP merupakan teori matematika yang memungkinkan seseorang untuk melakukan dependence dan feedback secara sistematis yang dapat menangkap dan mengkombinasikan faktor-faktor tangible dan intangible. Proses penilaian kerja dengan ANP ini menggunakan 12 indikator yang terdiri dari: disiplin waktu, kehadiran, pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat (pkm), seminar, pelatihan, kepanitiaan, dosen wali, pembimbingan, kepedulian, dan kreatifitas & inisiatif. Masing-masing indikator dibobotkan untuk menghasilkan persentase bagi masing-masing indikator.

Hasil dari penelitian ini adalah sebuah sistem yang dapat menghasilkan persentase penilaian kinerja yang dapat digunakan sebagai pendukung keputusan dalam penentuan reward. Dari hasil analisa sistem lama dan sistem baru metode ANP dapat diterapkan sebagai metode dalam penyelesaian masalah penilaian kinerja karena ini dari CR dapat digunakan sebagai nilai masing-masing indikator, sehingga nilai masing-masing indikator tidak sama (average) melainkan berdasarkan nilai bobot awal masing-masing indikator. ( Prind Triajeng Pungkasanti, 2013, Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang ).

### **Metode ANP Sebagai Alat Bantu Pengambilan Keputusan Pemilihan Rekanan Proyek**

Proses pemilihan rekanan proyek pada dasarnya merupakan penilaian terhadap serangkaian kriteria yang dijadikan pertimbangan dalam permasalahan pemilihan. Selama ini pemilihan rekanan proyek di dinas kimpraswil mengalami kesulitan dan membutuhkan waktu yang lama karena banyaknya kriteria yang jadi pertimbangan. Oleh karena itu, perlu dibuat sistem yang dapat membantu kadin dalam mengatasi masalah tersebut.

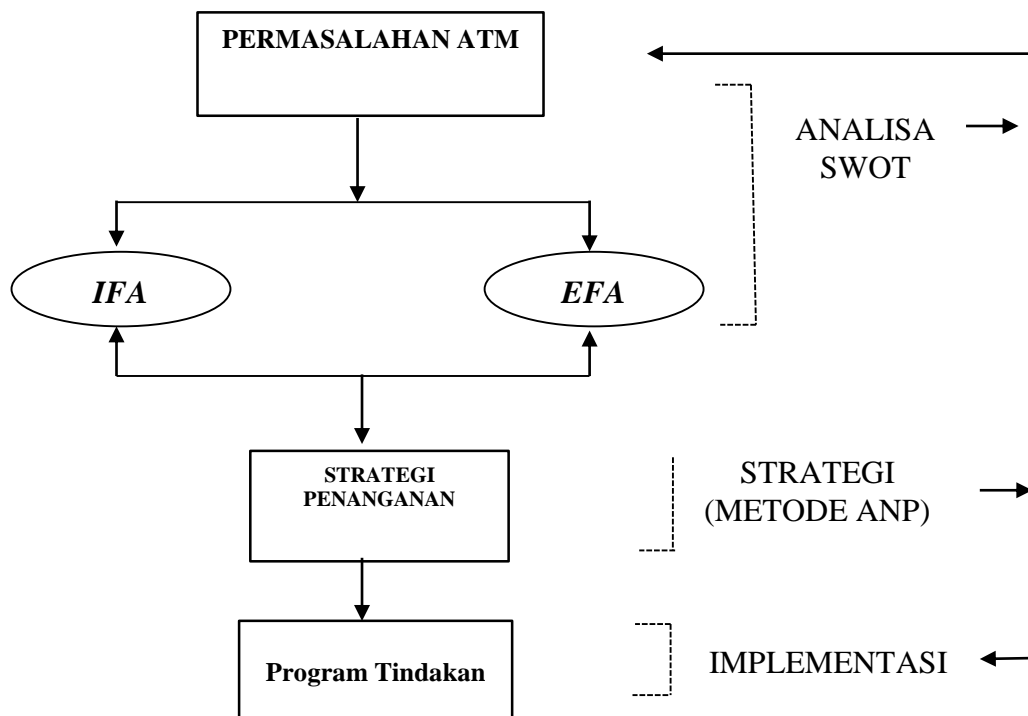
Sistem yang dirancang merupakan Sistem Pendukung Keputusan (SPK) dengan menggunakan metode Analytic Network Process (ANP). ANP merupakan metode yang mampu memperbaiki kelemahan dari metode Analytical Hierarchy Process (AHP) berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif. Adapun kriteria dalam menentukan rekanan proyek yaitu keuangan yang terdiri dari dukungan bank dan sisa kemampuan keuangan serta teknis yang terdiri dari pengalaman, personil, peralatan, dan mutu. Sistem ini dibangun dengan menggunakan bahasa pemrograman PHP dan MySQL sehingga lebih mudah diakses jika terdapat jaringan lokal atau internet. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, metode Analytic Network

Process (ANP) cukup baik dalam melakukan penghitungan dengan memperhatikan pengaruh atau ketergantungan antar kriteria maupun alternatif dan lebih objektif. (Anita Febriani, 2011, Jurusan Teknik Informatika, Fakultas Sains & Teknologi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).

### **Kerangka Konsep Penelitian**

Pada tahap awal penelitian ini adalah memberikan gambaran mengenai kondisi umum tentang objek yang diteliti. Tahap berikutnya mengidentifikasi permasalahan-permasalahan ATM yang ditemui oleh perusahaan. Pemetaan tersebut berfungsi untuk menggali tentang kondisi internal perusahaan. Pemetaan tersebut juga dapat memberikan informasi mengenai permasalahan dan pola penanganan yang selama ini sudah diterapkan oleh perusahaan.

Permasalahan ATM kemudian dianalisis menggunakan metode SWOT dan Analytic Network Process (ANP). Analisis tersebut menghasilkan strategi-strategi penanganan permasalahan ATM yang diharapkan berguna untuk meningkatkan pelayanan sehingga dapat meraih loyalitas pelanggan. Kerangka konseptual penelitian selanjutnya diringkas pada gambar dibawah ini :



Gambar 3  
Kerangka konsep penelitian

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif . Menurut Irawan (2004), penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal apa adanya. Penelitian ini bersifat deskriptif karena penelitian ini bermaksud untuk menghimpun berbagai data dan informasi, mendeskripsikan dan menganalisa fakta di lapangan. Pemilihan pendekatan

ini dilakukan dengan pertimbangan dalam tesis ini akan dimulai dengan menjabarkan mengenai strategi penanganan permasalahan ATM dalam meraih loyalitas pelanggan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dengan teknik deskriptif. Penelitian kuantitatif dimulai dengan teori dan analisis SWOT & ANP serta mengeneralisasi temuan penelitian. Banyak metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data, namun tidak semua metode sesuai dengan suatu jenis penelitian. Metode yang digunakan terdiri dari pengamatan, wawancara atau penelaahan dokumen.

### **Sumber Data**

Narasumber atau informan yang dihadirkan dalam penelitian ini dapat digolongkan sebagai *key informant*, yang sengaja dipilih oleh peneliti. Pemilihan informan (*key informant*) pada penelitian difokuskan pada representasi atas masalah yang diteliti. Informan yang akan dipilih oleh penulis adalah pihak-pihak yang betul-betul menguasai hal-hal yang berkaitan dengan tema pokok penelitian. Pihak-pihak ini dipilih dengan pertimbangan dapat memberikan data yang dibutuhkan sehingga hasil penelitian dapat diambil dengan lebih akurat.

Oleh karena itu wawancara yang dilakukan kepada beberapa informan harus memiliki beberapa kriteria yang mengacu pada apa yang telah ditetapkan oleh *Neuman* yaitu:

1. *The informant is totally familiar with the culture and is in position to witness significant events makes a good informant.* (Pemberi informasi harus mengetahui keadaan lingkungan yang akan diteliti, misal dari segi kebudayaannya).
2. *The individual is currently involved in the field.* (Individu dari pemberi informasi harus berpartisipasi aktif di lapangan).
3. *The person can spend time with the researcher.* (Seseorang yang dapat meluangkan waktunya untuk penelitian).
4. *Non-analytic individual make better informants. A non-analytic informant is familiar with and uses native folk theory or pragmatic common sense.* (individu yang tidak memiliki pola pikir analisis, karena seorang pemberi informasi yang non-analisis sangat familiar dengan teori adat istiadat atau norma).

Sumber data dalam penelitian ini adalah responden pakar yaitu Direktur Utama perusahaan, Direktur Operasional Perusahaan dan Konsultan Perusahaan yang berpengalaman dalam bidang operasional dan analisis dari luar manajemen perusahaan.

### **Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yakni :

#### **1. SWOT Analysis**

Penggunaan analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor internal sehingga diketahui apa saja faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Disamping menganalisis faktor internal juga dilakukan analisis faktor-faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi dalam rangka meningkatkan daya saing.

Berdasarkan dari hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif-alternatif kebijakan terpilih dan kemudian dilanjutkan analisisnya untuk menentukan pemilihan prioritas kebijakan dengan menggunakan *Analytical Network Process* (ANP).

#### **2. Analytic Network Process (ANP)**

Dalam setiap proses pengambilan keputusan atau penilaian, seseorang akan senantiasa berhadapan dengan berbagai alternatif dan kriteria. Kriteria pada umumnya memiliki tingkat kepentingan yang berbeda, dan setiap alternatif pada gilirannya akan memiliki nilai yang berbeda bergantung pada preferensi dari seseorang tersebut terhadap tiap-tiap kriteria (Saaty, 2008). Alternatif

akan dipilih setelah orang tersebut dapat menilai atau menimbang semua alternatif berdasarkan kriterianya. Alternatif terpilih secara rasional adalah alternatif yang nilainya terbaik.

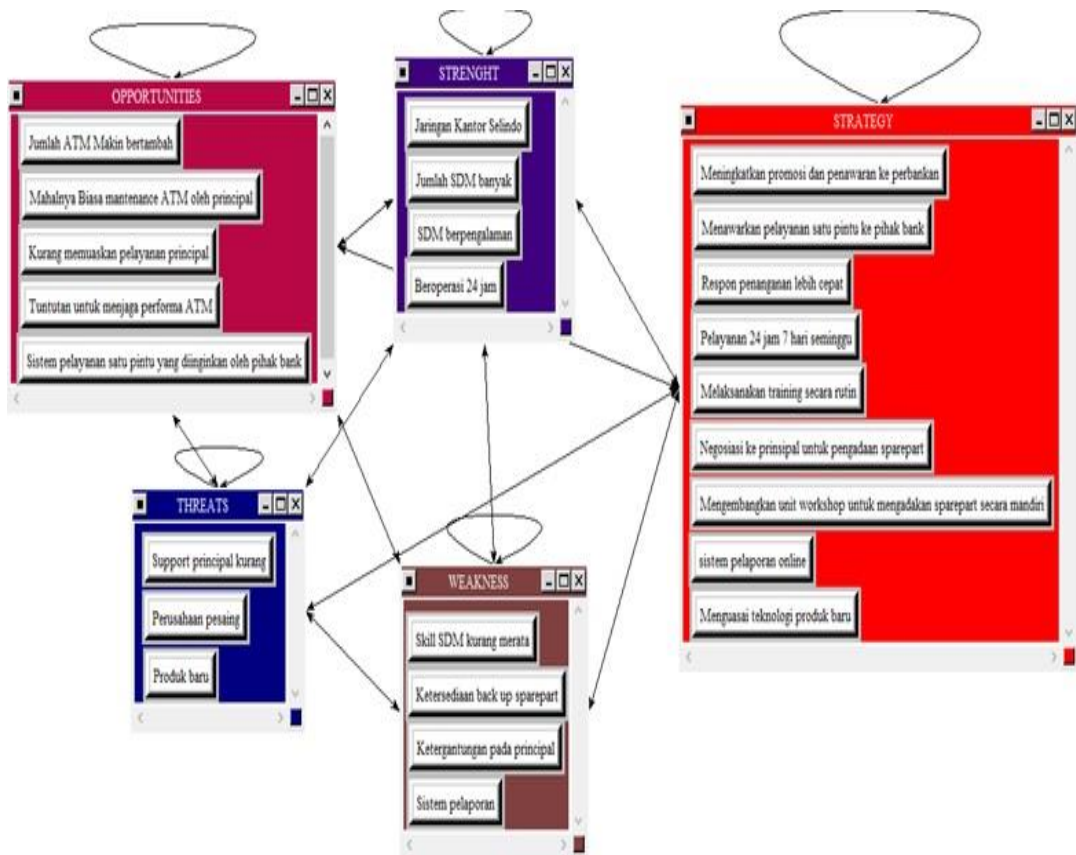
*Analytic Network Process* atau ANP merupakan suatu alat pengambilan keputusan yang dikembangkan dari pendekatan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). AHP dan ANP dikembangkan oleh Prof. Dr. Thomas L. Saaty, guru besar di Pittsburg University, Amerika Serikat. Saaty (2008) menyebutkan bahwa ANP merupakan teori umum pengukuran relatif yang dapat digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif terhadap elemen-elemen yang saling mempengaruhi atas suatu kriteria control. Azis (2005) mendefinisikan ANP sebagai penerapan teori matematika yang memungkinkan seseorang untuk memperlakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis sehingga dapat menangkap dan mengkombinasi factor-faktor *tangible* dan *intangibile*. Berbeda dengan AHP yang lebih didasarkan pada konsep preferensi dengan menggunakan level yang berjenjang (*hierarchy*) dalam pengambilan keputusan ANP lebih didasarkan pada konsep pengaruh atau *influence* dalam suatu jaringan (*network*). Prinsip dasar ANP adalah:

- a) Prinsip dekomposisi. Prinsip ini diterapkan untuk menstrukturkan masalah yang kompleks menjadi kerangka hirarki atau jaringan kluster, sub-kluster, sub-sub kluster, dan seterusnya. Dengan kata lain, dekomposisi adalah memodelkan masalah ke dalam kerangka ANP.
- b) Prinsip komparasi (*comparative judgements*). Prinsip ini diterapkan untuk membangun perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dari semua kombinasi elemen-elemen dalam kluster dilihat dari kluster induknya.
- c) Prinsip komposisi hirarki. Prinsip ini digunakan untuk mendapatkan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam kluster dengan prioritas seluruh (global) hirarki dan menjumlahkannya untuk menghasilkan prioritas global untuk elemen level terendah.

Tahap penelitian ini menggunakan metode ANP untuk merumuskan strategi. Metode ANP digunakan dengan memerhatikan tingkat ketergantungan antar kelompok atau kluster.

### **Model ANP**

Adapun model ANP dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 4. Model ANP

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tabel 2. Matrix SWOT

<b>IFAS</b>	<b><u>STRENGTH</u></b>	<b><u>WEAKNESS</u></b>
<b>EFAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Beroperasi 24 jam</li> <li>Jaringan kantor Selindo</li> <li>Jumlah SDM banyak</li> <li>SDM berpengalaman</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ketergantungan pada principal</li> <li>Ketersediaan <i>backup sparepart</i></li> <li>Sistem pelaporan</li> <li>Skill SDM kurang merata</li> </ol>
<b><u>OPPORTUNITIES</u></b>	<b><u>S-O</u></b>	<b><u>W-O</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Jumlah ATM semakin bertambah</li> <li>Kurang memuaskan pelayanan principal</li> <li>Mahalnya biaya maintenance ATM oleh principal</li> <li>Sistem pelayanan satu pintu yang diinginkan oleh pemberi kerja</li> <li>Tuntutan untuk menjaga performa ATM</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan promosi dan penawaran ke perbankan (S2,S4,O2,O3,O4)</li> <li>Respon penanganan lebih cepat (S1,S2,S3,O1,O5)</li> <li>Pelayanan 24 jam 7 hari dalam seminggu (S1,S3,O1,O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengembangkan unit workshop untuk mengadakan perbaikan (W1,W2,O2,O3)</li> <li>Negosiasi ke principal untuk pengadaan sparepart (W1,W2,O2,O3,O5)</li> <li>Sistem pelaporan On line (W3,W4,O4,O5)</li> </ol>
<b><u>THREATS</u></b>	<b><u>S-T</u></b>	<b><u>W-T</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Banyak bermunculan perusahaan pesaing</li> <li>Adanya produk baru</li> <li>Kurang supportnya principal dalam hal penyediaan spare part</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menawarkan pelayanan satu pintu ke pihak Bank (S2,S4,T1,T3)</li> <li>Menguasai teknologi produk baru (S3,S4,T2,T3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan training secara rutin (W1,W4,T2,T3)</li> </ol>

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada table 2 diatas, didapatkan sembilan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Selanjutnya adalah penentuan prioritas strategi. Prioritas strategi merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi. Pemilihan strategi untuk menentukan strategi terbaik menurut prioritas dilakukan dengan menggunakan alat bantu Analytical Network Process (ANP). Penelitian dilakukan dengan cara pengisian kuesioner berdasarkan format pada metode analisa ANP, kemudian diperdalam melalui wawancara berdasarkan jawaban yang dikemukakan responden. Pertanyaan kuesioner berdasarkan cluster maupun node dalam konseptual penelitian. Sehingga diperoleh hasil berdasarkan jawaban responden yang menjadi expert dalam penelitian ini. Maktriks perbandingan dapat diterima jika rasio inkonsistensi berada di rentang  $\leq 10\%$  (Superdecision, 2016). Jika berada di atas 10%, maka perlu adanya evaluasi terhadap jawaban responden tersebut.

Hasil dari pembobotan prioritas dari pembobotan keterkaitan antar cluster disusun pada cluster matrix. Setelah penyusunan pada cluster matrix, pembobotan dilanjutkan pada keterkaitan antar node yang disusun pada matriks sesuai selnya. Supermatrix yang diperoleh merupakan supermatrix yang belum terbobot (unweighted supermatrix) sehingga perlu dilakukan pembobotan untuk mendapatkan supermatrix yang terbobot (weighted supermatrix). Cara mendapatkan weighted supermatrix adalah dengan mengalikan nilai dari sel cluster matrix dengan nilai disetiap sel unweighted supermatrix.

Setelah diperoleh weighted supermatrix, langkah selanjutnya adalah mencari limiting matrix untuk mendapatkan nilai prioritas stabil dengan memangkatkan supermatrix dengan dirinya sendiri. Tahap akhir adalah menormalkan limiting matrix. Normalisasi dilakukan untuk mengetahui kontribusi nilai bobot prioritas akhir seluruh node pada cluster masing-masing (Sylvia et, al., 2013). Seluruh rasio konsistensi dari hasil pengisian kuesioner yang dilakukan responden ahli menunjukkan range  $\leq 10\%$  artinya data yang diperoleh untuk digunakan saat pengolahan data adalah konsisten.

Expert yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah Direktur Utama Perusahaan, Direktur Operasi perusahaan dan Konsultan manajemen perusahaan. Jawaban dari ketiga responden diolah dengan rumus matematika yaitu rata-rata geometrik. Hasil sintesis dengan metode ANP menghasilkan dua output yaitu dalam bentuk limiting dan sintesis.

Tabel 3. Nilai Limiting ANP (*Analytical Network Process*)

Node	Limiting
<b>STRATEGY</b>	
Melaksanakan training secara rutin	0.082701
Menawarkan pelayanan satu pintu ke pihak bank	0.01189
Mengembangkan unit workshop untuk mengadakan perbaikan	0.025388
Menguasai teknologi produk baru	0.041994
Meningkatkan promosi dan penawaran ke perbankan	0.012821
Negosiasi ke principal untuk pengadaan sparepart	0.023372
Pelayanan 24 jam 7 hari seminggu	0.013116
Respon penanganan lebih cepat	0.021812
Sistem pelaporan online	0.01367
<b>OPPORTUNITIES</b>	
Jumlah ATM makin bertambah	0.073448
Kurang memuaskan pelayanan principal	0.03928
Mahalnya biaya maintenance ATM oleh Pihak	0.030032
Sistem pelayanan satu pintu yang diinginkan	0.022211
Tuntutan untuk menjaga performa ATM	0.042252
<b>STRENGTH</b>	
Beroperasi 24 Jam	0.020729
Jaringan kantor Selindo	0.041338
Jumlah SDM banyak	0.026476
SDM berpengalaman	0.079694
<b>THREATS</b>	
Perusahaan pesaing	0.067521
Produk baru	0.062802
Support principal kurang	0.071131
<b>WEAKNESS</b>	
Ketergantungan pada principal	0.041648
Ketersediaan backup sparepart	0.04989
Sistem pelaporan	0.038752
Skill SDM kurang merata	0.046032
$\Sigma$	<b>1</b>

Tabel 3. merupakan nilai limiting dimana nilai total dari semua node yang diuji bernilai satu. Dalam limiting, melaksanakan training secara rutin menempati posisi limiting tertinggi sebesar 0,082701. Posisi kedua ditempati oleh SDM berpengalaman sebesar 0,079694. Kemudian posisi ketiga ditempati oleh node jumlah ATM makin bertambah sebesar 0,073448. Bagi perusahaan, fungsi dari opini pakar akan mengarahkan dalam hal bisnis maupun manajemen dengan tujuan untuk memperbaiki kondisi perusahaan ke arah yang lebih baik. Didalam perusahaan, umumnya pakar tersebut merupakan seorang konsultan (Tanuwijaya, 2016).

Tabel 4. Nilai Synthetis ANP (*Analytical Network Process*)

Name	Ideal	Normals	Raw
<b>Melaksanakan training secara rutin</b>	<b>1</b>	<b>0.335141</b>	<b>0.082701</b>
Menawarkan pelayanan satu pintu ke pihak bank	0.143766	0.048182	0.01189
Mengembangkan unit workshop untuk mengadakan perbaikan	0.306991	0.102885	0.025388
Menguasai teknologi prosuk baru	0.507781	0.170178	0.041994
Meningkatkan promosi dan penawaran ke perbankan	0.155025	0.051955	0.012821
Negosiasi ke prinsipal untuk pengadaan sparepart	0.282611	0.094715	0.023372
Pelayanan 24 jam 7 hari seminggu	0.168602	0.053154	0.013116
Respon penanganan lebih cepat	0.263748	0.088393	0.021812
Sistem pelaporan online	0.165293	0.055397	0.01367



Nilai sintesis dari tabel 4 diatas, merupakan hasil kalkulasi dari keseluruhan node yang berada pada cluster alternative. Dalam penelitian ini, strategi penanganan permasalahan ATM menjadi alternatif untuk diukur, apakah jenis strategi yang tepat dalam penanganan tersebut. Dalam tabel 4.7 diperoleh hasil bahwa strategi melaksanakan training secara rutin merupakan strategi terbaik berdasarkan kalkulasi nilai prioritas.

Berdasarkan hasil pembobotan ANP, dapat dilihat bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan sekarang adalah melaksanakan training secara rutin, dengan nilai Ideals tertinggi yaitu 1,000000. Seluruh alternatif strategi tersebut dapat diperingkat sebagai berikut:

1. Melaksanakan training secara rutin (1,000000)
2. Menguasai teknologi produk baru (0.507781)
3. Mengembangkan unit workshop untuk mengadakan perbaikan (0.306991)
4. Negosiasi ke principal untuk pengadaan spare part (0.282611)
5. Respon penanganan lebih cepat (0.263748)
6. Pelayanan 24 jam 7 hari seminggu (0.168602)
7. Sistem pelaporan online (0.165293)
8. Meningkatkan promosi dan penawaran ke pihak perbankan (0.155025)
9. Menawarkan pelayanan satu pintu ke pihak bank (0.143766)

Peringkat tersebut menunjukkan urutan prioritas strategi berdasarkan pembobotan. Strategi yang memiliki bobot paling besar yang menjadi prioritas utama untuk dilaksanakan. Kemudian diurutkan ke strategi yang memiliki bobot yang lebih rendah dibawahnya dan seterusnya. Tetapi, ketika strategi yang menjadi prioritas utama tersebut belum/ tidak dapat dilaksanakan, hal ini tidak menjadi halangan untuk tidak menjalankan strategi yang menjadi prioritas setelahnya.

Karena semua strategi dibuat include dalam satu paket strategi berdasarkan faktor-faktor strategi internal eksternal perusahaan. Dimana antara strategi satu dengan strategi lainnya saling mendukung. Prioritas strategi tersebut dibuat sebagai langkah awal untuk memulai pelaksanaan strategi-strategi yang ada. Strategi pertama bukan menjadi penentu sukses untuk strategi setelahnya, tetapi memiliki hubungan saling mendukung. Jadi tidak dapat dikatakan bahwa ketika strategi pertama yang menjadi prioritas tidak dapat dilaksanakan, maka pelaksanaan strategi-strategi setelahnya tidak akan berhasil. Juga tidak dapat diklaim bahwa cukup satu atau dua strategi saja yang dipilih untuk diterapkan dengan menghilangkan strategi yang lain.

Seluruh strategi yang ada dibuat berdasarkan seluruh faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Karena keterbatasan yang dimiliki sehingga tidak dapat menerapkan semua strategi dalam waktu bersamaan, maka perlu dibuat prioritas strategi seperti urutan diatas. Dengan menggunakan ANP, berdasarkan urutan pembobotan dari yang paling besar dapat diketahui urutan-urutan strategi yaitu, melaksanakan training secara rutin, menguasai teknologi baru, mengembangkan unit workshop untuk mengadakan perbaikan, negosiasi ke principal untuk pengadaan sparepart, respon penanganan lebih cepat, sistem pelaporan on line, pelayanan 24 jam 7 hari seminggu, meningkatkan promosi dan penawaran ke perbankan, menawarkan pelayanan satu pintu ke pihak bank.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Program Tindakan**

Strategi perusahaan dikaitkan dengan struktur organisasi perusahaan. Dalam hal ini adalah PT. Swadharma Sarana Informatika yang berbentuk korporasi dengan beberapa bidang usaha. Dasar strategi yang dilakukan dalam penyelesaian dan penanganan permasalahan ATM untuk meraih loyalitas pelanggan dengan analisis SWOT yang dilakukan dengan alat bantu ANP (Analytical Network Process) adalah functional strategi. Functional strategi adalah strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi dalam perusahaan dengan tujuan untuk menciptakan kompetensi yang lebih baik dibandingkan para pesaing sehingga meningkatkan kualitas kerja dalam meraih loyalitas pelanggan. Setelah semua proses untuk menentukan strategi selesai dan prioritas strategi telah didapatkan, maka langkah selanjutnya adalah menerjemahkan strategi yang didapatkan menjadi kegiatan-kegiatan fungsional perusahaan. Sehingga strategi umum yang dibuat menjadi aksi nyata yang dapat dilaksanakan untuk masing-masing fungsi di PT. Swadharma Sarana Informatika.

### **Program Tindakan Fungsi Keuangan**

Fungsi Divisi Keuangan dalam melaksanakan ke sembilan strategi adalah sebagai fasilitator atau supporting atas strategi-strategi yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Divisi Keuangan harus memfasilitasi masing-masing Divisi dalam mempersiapkan anggarannya. Anggaran tersebut disusun oleh Divisi keuangan bersama-sama dengan Divisi yang lain dan perencanaan keuangan tersebut dituangkan dalam RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan).

Divisi keuangan harus mempersiapkan cash flow atau budget untuk dapat menjalankan masing-masing strategi. Budget tersebut di alokasikan untuk masing-masing Divisi yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam menjalankan strategi. Persiapan keuangan sangat penting agar tidak terjadi hambatan kendala yang diakibatkan permasalahan keuangan seperti pembayaran ke vendor support.

Pelaksanaan training secara rutin, pengembangan unit workshop dan penguasaan teknologi produk baru merupakan beberapa bagian dari strategi yang secara langsung akan berhubungan juga dengan fungsi Divisi keuangan terkait kebutuhan biaya yang akan diperlukan.

Dalam lingkup perusahaan, Divisi keuangan harus mengendalikan cash flow perusahaan yang sehat, menyusun anggaran keuangan dengan tingkat pertumbuhan sesuai dengan kemampuan perusahaan dan memperkuat struktur permodalan perusahaan.

### **Program Tindakan Fungsi Operasi**

Divisi operasi adalah divisi yang bertanggung jawab secara langsung terhadap penanganan permasalahan ATM di lapangan. Seluruh pegawai operasional yang menangani langsung proses pekerjaan dan penanganan permasalahan ATM dilapangan berada dibawah kendali Divisi Operasi. Berdasarkan data dari Divisi SDM per Bulan April 2018, ada kurang lebih 6.000 pegawai dibawah Divisi Operasi. Performa ATM sangat tergantung pada kinerja Divisi operasi di lapangan.

Mengikuti dan mengusulkan adanya training sebagai sarana refreshing dan peningkatan skill pegawai operasi. Divisi operasi sangat berperan penting dalam mencapai target performa / SLA yang ditetapkan oleh pihak bank. Berkoordinasi dengan Divisi SDM untuk melaksanakan atau mengusulkan pelaksanaan pelatihan secara rutin serta menyusun program-program pelatihan yang efektif untuk menunjang kompetensi para pegawai di Divisi Operasi. Pelatihan di masing – masing cabang juga bisa dilaksanakan dengan sistem pengajaran atau sharing pengalaman oleh senior / pegawai yang berpengalaman kepada yunior / pegawai baru. Munculnya produk baru ATM baik tipe maupun jenisnya juga harus diantisipasi dan diusulkan pelatihannya agar tidak menimbulkan kendala dilapangan dikarenakan kurang menguasainya pengoperasian produk tersebut.

Komitmen pelayanan 24 jam 7 hari seminggu dan respon penanganan yang cepat, selain diperlukan peningkatan skill juga tergantung dari bagaimana cara pengaturan kerja shift serta perhitungan kecukupan pegawai di operasi. Pengaturan kerja shift disesuaikan dengan load pekerjaan, sedangkan kecukupan pegawai dihitung berdasarkan jumlah kelolaan ATM dan jangkauan area yang dikelola. Selain itu pengaturan penempatan pegawai berdasarkan mapping kelolaan ATM yang tepat juga diperlukan untuk mempercepat respon terhadap penanganan permasalahan ATM. Apabila berdasarkan perhitungan jumlah pegawai ada kekurangan, Divisi operasi segera membuat usulan penambahan pegawai tersebut ke Direksi dan ke Divisi SDM.

Penggunaan sistem online untuk pelaporan dan permintaan kebutuhan sparepart harus dapat dilaksanakan secara disiplin dan tertib. Penggunaan sistem online akan mempercepat proses pemenuhan permintaan kebutuhan sparepart ke Divisi Logistik. Sistem pelaporan secara on line juga akan memudahkan Divisi operasi dalam melakukan analisa-analisa penanganan di lapangan.

Munculnya permasalahan ATM dapat dipantau secara sistem on line, sehingga respon penanganannya juga dapat dilakukan dengan cepat.

#### **Program Tindakan Fungsi Bisnis**

Divisi Bisnis sebagai pemasar / marketing dapat terus meningkatkan promosi dan penawarannya ke perbankan agar menggunakan jasa PT SSI dalam pengelolaan ATM-nya. Banyaknya kelebihan bentuk pelayanan yang dapat dimiliki oleh PT SSI menjadi senjata yang ampuh bagi Divisi bisnis untuk dapat meraih pelanggan baru ataupun untuk menambah jumlah kelolaan ATM. Jaringan kantor dan jumlah SDM yang banyak dan berpengalaman merupakan beberapa kelebihan yang dimiliki oleh PT SSI.

Divisi bisnis dapat menawarkan pelayanan satu pintu ke pihak bank, dimana dengan pelayanan tersebut segala hal yang menyangkut pengelolaan ATM, baik mengenai pengisian maupun maintenance-nya ditangani sepenuhnya oleh PT SSI. Dari sisi Bank hal tersebut akan mempermudah koordinasi dan melakukan kontrol terhadap vendor yang mengelola ATM-nya. Pihak Bank tidak perlu berkoordinasi dengan banyak vendor untuk penanganan ATM. Dari sisi PT SSI, dengan adanya pelayanan satu pintu akan mempercepat proses penanganan ATM dikarenakan tidak diperlukan lagi adanya koordinasi dengan vendor lainnya.

#### **Program Tindakan Fungsi SDM**

Membuat program – program training (pelatihan) rutin untuk peningkatan skill pegawai berdasarkan kebutuhan perusahaan ataupun usulan dari masing-masing Divisi . Menyusun jadwal dan materi pelatihan serta persiapan lainnya terkait pelaksanaan pelatihan tersebut. Divisi SDM berkoordinasi dengan Divisi Keuangan dalam penyediaan biaya yang dibutuhkan. Melaksanakan penerimaan pegawai dengan lebih selektif dan ketat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Tanggung jawab pegawai sebagai ujung tombak paling depan perusahaan sangatlah berat, pegawai dituntut untuk dapat cepat beradaptasi dan berkembang agar dapat menghasilkan kinerja yang bagus.

Melakukan evaluasi dan penilaian terhadap kinerja pegawai, hasil dari evaluasi dan penilaian dapat dijadikan salah satu alat ukur mengenai kinerja pegawai. Program reward dan punishment kepada karyawan juga perlu dibuat guna meningkatkan semangat dan motivasi pegawai dalam bekerja dan dapat mempertahankan kualitas perusahaan. Menjaga ratio jumlah kebutuhan SDM dibandingkan dengan perkembangan jumlah kelolaan ATM. Pelayanan 24 jam 7 hari seminggu dan adanya tuntutan untuk dapat merespon penanganan ATM lebih cepat sangat dipengaruhi oleh besarnya rasio SDM ini.

#### **Program Tindakan Fungsi Logistik**

Divisi Logistik sebagai penyedia kebutuhan sparepart ATM merupakan salah satu pendukung utama dalam penerapan strategi penanganan permasalahan ATM. Kecepatan dalam pemenuhan kebutuhan sparepart sangat mempengaruhi performa ATM yang dikelola. Kerusakan mesin ATM yang membutuhkan penggantian sparepart, apabila tidak segera dipenuhi sparepartnya akan menyebabkan ATM tersebut tidak dapat beroperasi lebih lama, sehingga SLA ATM yang menjadi target pencapaian juga akan turun.

Mengikuti dan mengusulkan dilaksanakannya pelatihan pegawai yang ada di lingkungan Divisi Logistik untuk meningkatkan skill atau kompetensinya. Berkoordinasi dengan Divisi SDM untuk pelaksanaannya.

Adanya produk teknologi baru mesin ATM harus diantisipasi oleh Divisi Logistik dengan mempersiapkan pelatihan – pelatihan untuk teknisi di Unit Workshop dan Quality Control.

Mengusulkan pembelian produk baru mesin ATM untuk dipelajari dan sebagai sarana pelatihan penanganannya.

Menjalin dan menjaga hubungan kerjasama yang baik dengan principal dan vendor-vendor supplier sparepart dari dalam maupun luar negeri. Melakukan negosiasi dengan principal agar dapat menyediakan lebih banyak back up sparepart di masing – masing kantor cabang.

Menggunakan sistem on line dalam proses permintaan dan pemenuhan sparepart agar lebih mudah dalam memonitor setiap kegiatan pemenuhan kebutuhan sparepart. Teknisi dilapangan juga dapat meng akses sistem tersebut untuk pelaporan dan permintaan saprepart, sehingga penganan dapat dilakukan dengan lebih cepat.

### **Program Tindakan Fungsi Pengendali**

Salah satu tugas pengendali adalah melakukan monitor dan control terhadap penanganan permasalahan ATM yang dilakukan oleh tim dari Divisi Operasi. Kecepatan respon terhadap penanganan permasalahan ATM ini menjadi salah satu tolak ukur dalam pencapaian SLA ATM. Divisi pengendali akan segera berkoordinasi dengan tim dari Divisi Operasi apabila dimonitor terdapat problem yang penanganannya lama. Apabila terdapat kendala dalam penanganan, Divisi Pengendali akan membantu untuk berkoordinasi dengan Divisi lain, pihak pemberi kerja ataupun principal ATM.

Melakukan evaluasi dan analisa secara rutin terhadap hasil pencapaian SLA / Performa ATM tiap bulannya. Hasil evaluasi dan analisa tersebut akan di diskusikan dan dengan Divisi Operasi untuk dilakukan perbaikan.

### **Program Tindakan Fungsi IT**

Divisi IT membuat sistem yang dapat mempermudah dalam melakukan kontrol terhadap hasil kegiatan Divisi Operasi. Sistem pelaporan secara online juga sangat diperlukan untuk membantu mempercepat respon terhadap permasalahan yang terjadi. Melakukan riset dan pengembangan – pengembangan aplikasi mengikuti perkembangan kebutuhan operasional ataupun perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Beberapa permasalahan atau kendala penanganan permasalahan ATM yaitu kurang meratanya pengetahuan teknisi dilapangan sehingga perlu secara rutin dilakukan pelatihan / training untuk meningkatkan skill / keahlian teknisi. Training secara rutin tersebut juga dilakukan untuk mempersiapkan dan mempelajari adanya teknologi baru atau ATM jenis baru yang nantinya juga akan ditangani. Lambatnya penyediaan sparepart yang dibutuhkan juga menjadi salah satu faktor yang menurunkan SLA (Service Level Agreement) ATM sesuai standar yang telah ditetapkan. Rasio jumlah SDM dibandingkan jumlah kelolaan yang tidak ideal juga menjadi salah satu permasalahan penanganan disamping harus adanya sistem pelaporan on line yang dapat memberikan support pelaporan secara up to date.
2. Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis ANP dan SWOT. Dalam ANP, peneliti memperoleh hasil limiting serta nilai sintesis. Nilai limiting mengkalkulasi jawaban responden berdasarkan dimensi/ node yang terkait dalam penelitian. Maka diperoleh bahwa nilai limiting dimana nilai total dari semua node yang diuji bernilai satu. Dalam limiting, melaksanakan training secara rutin menempati posisi limiting tertinggi. Posisi kedua ditempati oleh SDM berpengalaman. Kemudian posisi ketiga ditempati oleh node jumlah ATM makin bertambah. Nilai sintesis yang

dianalisis dalam penelitian ini adalah alternatif strategi penanganan permasalahan ATM. Diperoleh hasil bahwa strategi melaksanakan training secara rutin merupakan alternatif strategi terbaik berdasarkan kalkulasi nilai prioritas. Tidak berbeda jauh dari nilai prioritas strategi melaksanakan training secara rutin, strategi menguasai teknologi baru menempati posisi kedua. Kemudian diikuti oleh strategi mengembangkan unit workshop untuk mengadakan perbaikan. Selanjutnya, strategi negosiasi ke principal untuk pengadaan sparepart di posisi ke empat dan ke lima adalah respon penanganan lebih cepat, posisi strategi yang keenam sistem pelaporan on line. Pelayanan 24 jam 7 hari seminggu merupakan strategi ke tujuh, strategi yang ke delapan adalah meningkatkan promosi dan penawaran ke perbankan dan terakhir adalah strategi menawarkan pelayanan satu pintu ke pihak bank. Dalam analisis SWOT, PT Swadharma Sarana Informatika memiliki sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Namun, PT. Swadharma Sarana Informatika dengan segala sumber daya serta pengalaman yang dimiliki akan mampu meningkatkan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan oleh pihak bank selaku pemberi kerja.

3. Dalam menjalankan suatu perusahaan terutama yang bergerak di bidang jasa dan teknologi penting untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan dan ilmu pengetahuan. Jika hal tersebut dapat kita lakukan dengan baik maka kita akan meraih loyalitas pelanggan dan memenangkan persaingan pasar. Analisis SWOT dengan alat bantu ANP (Analytical Network Process) sangat membantu untuk memperoleh strategi-strategi praktis berdasarkan faktor internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan.

## **SARAN**

Dari penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Dalam upaya untuk mengatasi resiko kegagalan alternative strategi yang dibuat maka pengaplikasian alternatif strategi ini harus didukung oleh stake-holder dan top management di PT. Swadharma Sarana Informatika, mengingat saat ini tidak ada strategi penanganan yang konkrit yang dijalankan perusahaan. Mempunyai strategi yang terarah dan terukur sangat penting untuk perusahaan. Hal ini dibutuhkan untuk menjaga eksistensi dan kesinambungan perusahaan, mengingat banyaknya kompetitor sejenis di bisnis jasa pelayanan dan perbaikan ATM. Kemajuan teknologi saat ini mengharuskan perusahaan untuk mengupdate semua sumber dayanya. Sistem dan teknologi yang canggih dan up-to-date tidak akan berhasil tanpa ditunjang sumber daya manusia yang kompeten. Oleh sebab itu pentingnya strategi penanganan permasalahan ATM dalam menjawab semua tantangan tersebut. Perusahaan dapat melakukan strategi selanjutnya apabila strategi prioritas dengan nilai tertinggi tidak berhasil. Prioritas strategi tersebut dibuat sebagai langkah awal untuk memulai pelaksanaan strategi-strategi yang ada. Strategi pertama bukan menjadi penentu sukses untuk strategi setelahnya, tetapi memiliki hubungan saling mendukung. Jadi tidak dapat dikatakan bahwa ketika strategi pertama yang menjadi prioritas tidak dapat dilaksanakan, maka pelaksanaan strategi-strategi setelahnya tidak akan berhasil. Juga tidak dapat diklaim bahwa cukup satu atau dua strategi saja yang dipilih untuk diterapkan dengan menghilangkan strategi yang lain.
2. Disarankan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan variabel (cluster) lain yang berhubungan dengan strategi penanganan permasalahan ATM menggunakan analisa ANP. Mengingat banyaknya faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

3. Perlu dilakukannya penelitian lanjutan terkait output dari strategi dan program tindakan yang dijalankan. Hal ini untuk mengetahui keberhasilan dan pengaruh positif yang didapat perusahaan terhadap strategi dan program tindakan yang telah ditetapkan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amin Wijaya Tunggal, 2004, *Manajemen Kontenporer*, Buku 2, Harvarindo: Jakarta
- Ascarya. (2005). “*Analytic Network Process (ANP) Pendekatan Baru Studi Kualitatif*”. Makalah disampaikan pada Seminar Intern Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi di Universitas Trisakti, Jakarta
- Aziz Iwan J. (2003). *analytical network process with feedback*. University of Iullionois Urban-Campaign.
- Bambang, Hariadi (2003), *Strategi Manajemen*. Bayumedia Publishing, Jakarta
- Beerli, A., Martin, J.D., & Quintana, A. 2004. *A Model of Customer Loyalty in The Retail Banking Market*. European Journal of Marketing, 38
- Cook, Curtis W, and Hunsaker L, Phillip, (2001). *Management and Organizational Behavior*, Third Edition, Mc Graw- Hill, Irwin, Boston Burr Ridge, New York San Francisco.
- Craig, J.C. dan Grant, R.M. (2003). *Manajemen Strategik*. Mediator, Jakarta
- David, Fred R. 2008. *Strategic Management:Management Strategis Konsep*, 12 edition. Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R. 2010. *Manajemen Stategis; Konsep*. Jakarta: Gramedia.
- Edgar, M dan Galia, F. 2009. *Why and How Service Quality Perceptions Impact Consumer Responses*, Journal of Managing Service Quality, Vol. 19, No. 4, pp. 474-485.
- Elu, Balthasar, 2005, *Manajemen Penanganan Komplain Konsumen di Industri Jasa, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis dan Birokrasi*, Vol 13, No. 3.
- Ferrel,O.C and D, Harline.2005. *Marketing Strategy*. South Western: Thomson Corporation
- Fred, R. David. 2010. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Glenn A. Welsch, Hilton, dan Gordon. 1988. *Budgeting Profit Planning and Control*. Fifth Edition, Prentice Hall International Edition.
- Hadiati, Sri. 2003. “*Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Nasabah Bank Widyana Malang*”. Jurnal KOMPAK No 8
- Hariwijaya, M dan Djaelani, Bisri M. 2004. *Teknik Menulis Skripsi dan Thesis*. Yogyakarta: Zenith Publisher
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategis*.Yogyakarta: Penerbit Andi
- Husein Umar. 2002. “*Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*”. Cetakan kedua. Gramedia. Pustaka Utama, Jakarta
- H. Shinno, H. Yoshioka, S. Marpaung And S. Hachiga (2006) *Quantitative SWOT Analysis On Global Competitiveness Of Machine Tool Industry*. Taylor & Francis Journal
- Jauch Lawrence R. & Glueck William F., (1989) , ‘*Manajemen Dan Strategis Kebijakan Perusahaan*’, Jakarta : Erlangga
- Jogiyanto, 2005, *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, Ricard Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 8th Edition. Harlow: Pearson Education, 2008.
- Kheng, L. L. 2010. *The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia*.
- Kotler, Philip. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Erlangga

- Kotler, Philip dan Keller, 2007, *Manajemen Pemasaran*, Jilid I, Edisi Kedua belas, PT. Indeks, Jakarta
- Mas'ud, Fuad (2004), *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Michael E. Porter. 2007. *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Tangerang : Kharisma Publishing Group
- Porter, Michael.1994. *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Rangkuti, F. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Saaty, T.L. 2008. *Decision making with the analytic hierarchy process*. University of Pittsburgh: USA
- Salusu, J. 2000. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Gramedia.
- Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr. 2001. “*Manajemen Strategi, Edisi Indonesia*”. Jakarta: Gramedia
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tjiptono, F. 2002. *Strategi Pemasaran, Edisi Kedua. Cetakan keenam*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2004, *Strategic Management In Action*, Gramedia, Jakarta. Rabin et al, 2000, *Handbook Of Strategic Management*, Marcell Dekker, New York.