

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

5.1 Profil Responden

Hasil pengolahan data dari profil responden didapati bahwa:

1. Lebih dari 75% responden bekerja lebih dari 7 tahun di perusahaannya.
2. Sekitar 70% dari responden adalah level eksekutif dan manajer, hanya sekitar 30% yang memiliki jabatan senior manajer atau direksi.
3. Lebih dari 60% dari responden juga telah bekerja pada perusahaan tersebut selama lebih dari 4 tahun.
4. Diantara mereka juga , sekitar 75% telah mengenal PT. Pratita selama lebih dari 4 tahun
5. Responden sebagai *approver* diwakili sekitar 10%, sisanya adalah mereka yang terbentuk dalam tim *end-user*, *QA / QC*, dan *procurement*, dan *finance*.

Untuk lebih lengkapnya hasil perhitungan deskriptif frekuensi untuk kelima kategori responden adalah sbb:

Lama Kerja Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	9.3	9.3	9.3
	3	9	12.0	12.0	21.2
	4	20	26.7	26.7	48.0
	5	39	52.0	52.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Tabel 5. Lama Kerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Kriteria:

- 1 : Responden bekerja kurang dari 1 tahun di perusahaannya

- 2 : Responden bekerja antara 1 sampai 3 tahun di perusahaannya
- 3 : Responden bekerja antara 4 sampai 6 tahun di perusahaannya
- 4 : Responden bekerja antara 7 sampai 9 tahun di perusahaannya
- 5 : Responden bekerja lebih dari 10 tahun di perusahaannya

Posisi / Jabatan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	40	53.3	53.3	53.3
3	15	20.0	20.0	73.3
4	11	14.7	14.7	88.0
5	9	12.0	12.0	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Tabel 6. Posisi Jabatan

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Kriteria:

- 1 : Responden mempunyai posisi sebagai *Non-Staff*
- 2 : Responden mempunyai posisi sebagai *Executive/Staff*
- 3 : Responden mempunyai posisi sebagai *Manager*
- 4 : Responden mempunyai posisi sebagai *Senior Manager*
- 5 : Responden mempunyai posisi sebagai *Direksi*

Lama Menjabat di Posisi Terkini

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	26	34.7	34.7	34.7
3.00	19	25.3	25.3	60.0
4.00	9	12.0	12.0	72.0
5.00	21	28.0	28.0	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Tabel 7. Lama Menjabat

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Kriteria:

- 1 : Responden berada pada posisinya sekarang selama kurang dari satu tahun
- 2 : Responden berada pada posisinya sekarang antara 1 sampai dengan 3 tahun
- 3 : Responden berada pada posisinya sekarang antara 4 sampai dengan 6 tahun
- 4 : Responden berada pada posisinya sekarang antara 7 sampai dengan 9 tahun
- 5 : Responden berada pada posisinya sekarang selama lebih dari 10 tahun

Lama Waktu Responden Mengenal PT. Pratita

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	19	25.3	25.3	25.3
3.00	24	32.0	32.0	57.3
4.00	15	20.0	20.0	77.3
5.00	17	22.7	22.7	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Tabel 8. Lama Kenal Pratita

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Kriteria:

- 1 : Responden mengenal PT. Pratita selama kurang dari satu tahun
- 2 : Responden sudah mengenal PT. Pratita antara 1 sampai dengan 3 tahun
- 3 : Responden sudah mengenal PT. Pratita antara 4 sampai dengan 6 tahun
- 4 : Responden sudah mengenal PT. Pratita antara 7 sampai dengan 9 tahun
- 5 : Responden sudah mengenal PT. Pratita selama lebih dari 10 tahun

Peranan Responden Dalam Pembelian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	16	21.3	21.3	21.7
2.00	17	22.7	22.7	44.0
3.00	26	34.7	34.7	78.7
4.00	8	10.7	10.7	89.3
5.00	8	10.7	10.7	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Tabel 9. Peranan Dalam Pembelian

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Kriteria:

- 1 : Responden sebagai *End-User*
- 2 : Responden sebagai *QA /QC*
- 3 : Responden sebagai *Procurement*
- 4 : Responden sebagai *Finance*
- 5 : Responden sebagai *Approver*

5.2 Uji Validitas

Sebagai tahapan awal dalam melakukan analisa, maka kualitas dari seluruh data sampel perlu diuji untuk mengetahui sah atau tidaknya suatu pertanyaan untuk mengukur dimensi / indikator yang diinginkan. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan nilai tabel untuk 75 responden yaitu 0.227 untuk taraf signifikansi tingkat kepercayaan sebesar 95%.

Hasil Uji Validitas Terhadap *Emotional Appeal* (Dimensi 1):

Nomer	Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel (n = 75)	Keterangan
Q1	Saya merasa puas dengan perusahaan ini	.516**	0.227	<i>valid</i>
Q2	Saya percaya kepada perusahaan ini	.346**	0.227	<i>valid</i>
Q3	Menurut saya, perusahaan ini mempunyai asosiasi/ <i>image</i> yang positif di Industri NDT	.626**	0.227	<i>valid</i>

Tabel 10. Uji validitas dimensi *emotional appeal*

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil Uji Validitas Terhadap Products (Dimensi 2):

Nomer	Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel (n = 75)	Keterangan
Q4	Perusahaan ini memiliki komitmen penuh atas layanan purna jual produknya	.564**	0.227	<i>valid</i>
Q5	Perusahaan ini menawarkan produk yang berkualitas	.613**	0.227	<i>valid</i>
Q6	Perusahaan ini memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan inspeksi perusahaan saya	.482**	0.227	<i>valid</i>

Tabel 11. Uji validitas dimensi products

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil Uji Validitas Terhadap Services (Dimensi 3):

Nomer	Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel (n = 75)	Keterangan
Q7	Perusahaan ini lengkap memberikan jasa-jasa kalibrasi yang menunjang NDT	.544**	0.227	<i>valid</i>
Q8	Perusahaan ini mampu memperbaiki peralatan NDT dengan waktu yang cepat	.525**	0.227	<i>valid</i>
Q9	Perusahaan ini mampu memberikan pelatihan dengan baik	.669**	0.227	<i>valid</i>

Tabel 12. Uji validitas dimensi services

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil Uji Validitas Terhadap *Expertise* (Dimensi 4):

Nomer	Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel (n = 75)	Keterangan
Q10	Perusahaan ini mempunyai pegawai dengan pengetahuan NDT yang baik	.615**	0.227	<i>Valid</i>
Q11	Perusahaan ini sudah diakui memiliki pengalaman di industri NDT	.573**	0.227	<i>Valid</i>
Q12	Perusahaan ini menguasai pengetahuan teknologi NDT terkini	.674**	0.227	<i>Valid</i>

Tabel 13. Uji validitas dimensi *expertise*

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil Uji Validitas Terhadap *Leadership* (Dimensi 5):

Nomer	Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel (n = 75)	Keterangan
Q13	Perusahaan ini memiliki komitmen untuk terus mendukung industri NDT	.379**	0.227	<i>Valid</i>
Q14	Saya menilai perusahaan ini dikelola oleh tim manajemen yang kapabel	.592**	0.227	<i>Valid</i>
Q15	Saya menilai perusahaan ini menjalankan bisnisnya secara etis	.601**	00.227	<i>Valid</i>

Tabel 14. Uji validitas dimensi *leadership*

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Dari hasil nilai uji validitas yang dilakukan, kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa semua pertanyaan dari setiap dimensi dianggap sah karena memiliki nilai yang melebihi dari 0.254 untuk 60 responden yang ditanyakan. Dengan demikian maka kuesioner ini dianggap *valid*.

5.3 Uji Reliabilitas

Tahapan selanjutnya dalam pengujian kualitas data adalah dengan menggunakan pendekatan konsistensi internal dengan teknik *Alpha Cronbach*. Pengujian reliabilitas ini pada umumnya menyatakan bahwa apabila nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0.7 maka pertanyaan tersebut dianggap *reliable*.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* menunjukkan nilai yang sangat *reliable*. Ini berarti bahwa data variabel yang ada pada kuesioner mempunyai konsistensi yang tinggi terhadap populasi sampel yang berbeda.

Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Dimensi

Nomer	Dimensi / Indikator	Nilai <i>Cronbach</i> hitung	Nilai <i>Cronbach</i>	Keterangan
P1	<i>Emotional Appeal</i>	0.512	0.7	-
P2	<i>Products</i>	0.587	0.7	-
P3	<i>Services</i>	0.686	0.7	-
P4	<i>Expertise</i>	0.745	0.7	<i>reliable</i>
P5	<i>Leadership</i>	0.554	0.7	-

Tabel 15. Hasil uji reliabilitas

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa P1, P2, P3, dan P5 masih dibawah angka acuan *Cronbach* 0.7. Nilai yang diperoleh dari hasil olahan statistik ini dapat ditingkatkan dengan menambah jumlah sampel. Menurut perhitungan sampel pada bab 4 disarankan untuk menggunakan sampel sebanyak 75 orang. Penulis menyadari bahwa angka *Cronbach* dibawah 0.7 adalah masih belum *reliable* untuk dijadikan penelitian. Angka ini akan mempengaruhi hasil perhitungan statistik dan perlu ditingkatkan. Hal pertama yang dapat dilakukan adalah dengan menambah jumlah sampel.

Namun, dengan segala keterbatasan yang ada, Penulis tetap meneruskan penelitian dengan memberikan asumsi “cukup *reliable*” untuk P1, P2, P3, dan P5. Asumsi ini dapat dilakukan didasari karena skala *Likert* yang dipakai memberikan hasil data interval. Oleh karena itu nilai *Alpha Cronbach* juga dapat diberi interval sebagai berikut:

Range	Keterangan
0.0 - 0.20	Sangat Tidak <i>Reliable</i>
0.21 - 0.40	Tidak <i>Reliable</i>
0.41 - 0.60	Cukup <i>Reliable</i>
0.61 - 0.8	<i>Reliable</i>
0.81 - 1.0	Sangat <i>Reliable</i>

Tabel 16. Tabel Reliabilitas

Sumber: Prinsip-Prinsip Dasar Metode Riset Bidang Pemasaran, hal 82

5.4 Analisis Hasil Survei

Hasil survei dilakukan dengan pengujian deskriptif untuk mengevaluasi hasil yang didapat dari responden dalam pengukuran reputasi perusahaan PT. Pratita dengan dimensi dan variabel yang sudah dijelaskan dalam bab 4. Pengukuran tidak dilakukan secara umum untuk menilai reputasi melainkan dilakukan per-indikator. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat langsung mendapatkan hasil yang kualitatif dan aplikatif supaya dapat langsung diterapkan dalam strategi perbaikannya.

Pengukuran dan hasil analisis yang didapat harus di evaluasi untuk dapat memperoleh langkah-langkah kualitatif yang harus diambil oleh perusahaan. Masing-masing dimensi / indikator adalah upaya untuk dapat memberikan gambaran mengenai reputasi perusahaan. Evaluasi tidak dilakukan untuk menarik kesimpulan bahwa reputasi perusahaan baik atau tidak, namun evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui dimana posisi perusahaan dari setiap indikator yang ditanyakan. Kelima indikator ini tidak bisa digabungkan untuk membentuk suatu kesimpulan umum.

Hasil kualitatif yang dapat dirumuskan dibagi menjadi delapan kategori sesuai dengan *range* yang dirumuskan oleh Penulis dan PT. Pratita. Berhubung nilai yang didapat dari skala *Likert* merupakan nilai *interval*, maka hasil dapat dirumuskan juga berdasarkan *interval* yang mencerminkan nilai tersebut.

5.4.1 Pengukuran dan Analisis Dimensi *Emotional Appeal*

Indikator yang pertama ini adalah untuk mengukur reputasi perusahaan dari sisi *emotional appeal* pelanggan terhadap perusahaan PT. Pratita. Nilai rata-rata dari ketiga pertanyaan yang ada adalah 3.92. Nilai ini diartikan bahwa perusahaan dinilai mempunyai hubungan emosional yang cukup baik dengan pelanggannya. Hasil ini memberikan keterangan bahwa ada ketenangan bagi para pelanggan dalam melakukan bisnis dengan PT. Pratita. Terlebih lagi pada pertanyaan Q3 yang menanyakan adanya asosiasi positif antara PT. Pratita dengan industri NDT, pelanggan memberikan nilai rata-rata 4.09 yang mana sesuai

dengan rumusan pada bab 4 bahwa hasil ini akan sangat sulit bagi pesaing PT. Pratita untuk dapat menirunya.

Dari 75 responden yang di survei, nilai rata-rata jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan yang ada pada dimensi pertama adalah sbb:

Indikator: *Emotional Appeal*

Nomer	Pertanyaan	Rata-Rata Jawaban
<i>Emotional Appeal</i>		
Q1	Saya merasa puas dengan perusahaan ini	3.81
Q2	Saya percaya kepada perusahaan ini	3.84
Q3	Menurut saya, perusahaan ini mempunyai asosiasi/ <i>image</i> yang positif di Industri NDT	4.09
TOTAL Rata-rata		3.92

Tabel 17. Hasil survei dimensi *emotional appeal*

Sumber: Pengolahan Data Hasil Kuesioner

Hasil ini merupakan hasil yang sangat baik bagi PT. Pratita, namun tetap perusahaan harus meningkatkan *trust relationship* dengan pelanggannya. Hal ini dapat dilakukan dengan membentuk sebuah hubungan kerja yang kolaboratif dimana ikatannya tidak hanya jual beli namun mencakup juga *technical support*, jasa, bahkan sampai kepada ikatan sosial.

PT. Pratita harus mampu membina hubungan sosial kepada pelanggannya. Hal ini dapat dilakukan dengan mengirimkan ucapan selamat kepada perusahaan pelanggan yang berulang tahun. Perusahaan besar seperti BUMN biasanya memperingati ulang tahunnya dengan memasang iklan di surat kabar. Perusahaan lain melakukan kegiatan internal untuk karyawannya, atau juga melakukan kegiatan sosial diluar perusahaannya. Sebagai mitra bisnis, PT. Pratita harus mampu membangun hubungan yang lebih baik dengan berturut-serta dalam

memberikan sponsor dalam kegiatan sosial perusahaan pelanggan. Semua harus dapat dilakukan dalam batas-batas norma dan etika bisnis yang baik.

5.4.2 Pengukuran dan Analisis Dimensi *Products*

Indikator: *Products*

Nomer	Pertanyaan	Rata-Rata Jawaban
<i>Products</i>		
Q4	Perusahaan ini memiliki komitmen penuh atas layanan purna jual produknya	3.81
Q5	Perusahaan ini menawarkan produk yang berkualitas	4.20
Q6	Perusahaan ini memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan inspeksi perusahaan saya	3.93
TOTAL Rata-rata		3.98

Tabel 18. Hasil survei dimensi *products*

Sumber: Pengolahan Data Hasil Kuesioner

Indikator kedua adalah menilai produk-produk yang PT. Pratita jual / ageni. Produk yang berkualitas mampu memberikan kontribusi baik terhadap reputasi perusahaan. Hasil dari nilai total rata-rata adalah 3.98 yang mana menunjukkan bahwa PT. Pratita mempunyai komitmen penuh atas produk-produk berkualitas yang dijualnya sebagai solusi dari kebutuhan inspeksi perusahaan pelanggannya.

Pada pertanyaan Q5 yang menanyakan kualitas dari produk yang dipasarkan PT. Pratita, nilai rata-rata yang diberikan pelanggan adalah 4.20 yang mana merupakan angka yang fantastis. Hal ini erat hubungannya dengan *principals* yang membuat produk-produk berkualitas. Nilai ini memang diharapkan oleh perusahaan karena memang produk dari GE S&I adalah merupakan produk-produk dengan kualitas papan atas dengan membawa *brand name* yang sudah mapan di industrinya.

Hal yang perlu diperbaiki adalah komitmen atas layanan purna jual kepada pelanggan. Selama 2 tahun terakhir ini PT. Pratita bekerja sama dengan GE S&I untuk membentuk layanan purna jual yang berbeda dengan perusahaan lain yaitu dengan memberikan garansi bahwa bila ada alat perlu diperbaiki maka PT. Pratita akan memberikan pinjaman alat yang setara supaya pelanggan tidak perlu menunda pekerjaan selama menunggu alat yang diperbaiki selesai. Hal ini adalah strategi yang sangat menguntungkan pelanggan, namun untuk menunjukkan komitmen layanan purna jual maka perusahaan tetap melakukan hal ini. Yang perlu ditingkatkan adalah sosialisasi kebijakan ini kepada pelanggan. Apabila kebijakan ini sudah tersosialisasikan dengan baik maka pelanggan akan tahu bagaimana komitmen layanan purna jual PT. Pratita.

Melakukan sosialisasi untuk kebijakan ini harus dilakukan secara matang. Tentunya tidak semua produk yang akan dipinjamkan selama masa perbaikan mengingat banyaknya jumlah produk yang dijual dan investasi yang cukup besar. Oleh karena itu strategi ini hanya berlaku untuk produk-produk tertentu dan sosialisasi kebijakan ini pun menjadi selektif. Tindakan yang dilakukan PT. Pratita adalah dengan menyebutkan kebijakan ini dalam penawaran barang. Dengan demikian kebijakan ini akan dengan sendirinya tersosialisasikan secara selektif dan dapat menjadikan poin tambahan untuk perusahaan bagi para pelanggan yang melakukan perbandingan dengan produk saingan sebelum melakukan pembelian.

5.4.3 Pengukuran dan Analisis Dimensi *Services*

Indikator ketiga adalah untuk menilai jasa yang dilakukan PT. Pratita sebagai salah satu faktor yang bilamana dinilai baik maka akan dapat berkontribusi hal positif terhadap reputasi perusahaan juga. Hasil dari nilai rata-rata total adalah 3.36. Nilai ini berarti pelanggan menilai bahwa *services* yang dilakukan PT. Pratita masih dibawah ekspektasi yang diharapkan oleh pelanggan.

Indikator: Services

Nomer	Pertanyaan	Rata-Rata Jawaban
<i>Services</i>		
Q7	Perusahaan ini lengkap memberikan jasa-jasa kalibrasi yang menunjang NDT	3.36
Q8	Perusahaan ini mampu memperbaiki peralatan NDT dengan waktu yang cepat	3.11
Q9	Perusahaan ini mampu memberikan pelatihan dengan baik	3.61
TOTAL Rata-rata		3.29

Tabel 19. Hasil survei dimensi *services*
Sumber: Pengolahan Data Hasil Kuesioner

Yang perlu digarisbawahi adalah pada pertanyaan Q8 mengenai penilaian pelanggan terhadap waktu yang diperlukan untuk perbaikan alat. Untuk saat ini PT. Pratita masih belum dapat 100% memperbaiki *in-house* seluruh alat-alat yang dijualnya. Untuk alat-alat yang diperlukan keahlian dan peralatan khusus maka perbaikan memang akan memakan waktu lebih lama karena harus dikirimkan ke *service center* GE S&I. Untuk dapat meningkatkan ini maka diperlukan investasi yang sangat besar dengan *return on investment* yang sangat lama. Kontribusi *services* dapat menyumbangkan suara terhadap reputasi perusahaan, namun karena kontribusi tersebut tidak dapat diukur dengan Rupiah atau Dollar, maka perusahaan belum dapat mengambil langkah untuk mempunyai kemampuan *in-house services* 100% .

Pertanyaan Q7 juga memiliki nilai rata-rata yang cukup rendah. Langkah yang telah ditempuh PT. Pratita untuk dapat memberikan *credible services* adalah dengan memperoleh sertifikat dari Komite Akreditasi Nasional (KAN) yang sudah diakui secara nasional dan internasional, terutama di Asia Pasifik. Dengan berbekal sertifikat ini, maka perusahaan menunjukkan keseriusan atas kemampuan melakukan kalibrasi sebagai *services* tambahan. Hal ini menyamakan kualitas lab

PT. Pratita dengan lab di perusahaan besar seperti *Garuda Maintenance Facility* (GMF).

Indikator ini mempunyai rata-rata penilaian paling rendah secara keseluruhan. Untuk memperbaiki persepsi perusahaan yang berhubungan dengan indikator ini adalah dengan cara memperpendek *lead time* perbaikan alat. Standar perbaikan *in-house* adalah 3- 7 hari dengan catatan semua *spare part* tersedia. Bilamana ada alat yang tidak bisa diperbaiki secara *in-house*, maka perusahaan harus mencari alternatif untuk dapat meminjamkan alat lain selama alat mereka tersebut diperbaiki. Dengan demikian diharapkan akan memuaskan pelanggan dan tidak mengganggu pekerjaan inspeksi mereka. Langkah perbaikan yang diambil dari PT. Pratita adalah melakukan *service training* setiap tahunnya yang dilakukan di pabrik. Kelanjutan dari langkah tadi adalah sekaligus mencicil biaya investasi untuk membeli peralatan yang menunjang perbaikan alat agar mampu melakukan perbaikan *in-house*. Dikarenakan investasi yang besar ini maka perusahaan mempunyai kebijakan untuk melakukan secara perlahan dan bertahap. Dengan demikian nilai rata-rata total 3.36 yang didapat dari hasil survei masih dapat diterima perusahaan pada saat ini. Nilai tersebut belum menunjukkan bahwa pelanggan mempunyai asosiasi negatif terhadap *services* yang dilakukan, namun lebih kepada ketidaktahuan pelanggan terhadap kemampuan *service* dari PT. Pratita. Perusahaan juga menyimpulkan dengan nilai itu bahwa masih ada kinerja *services* dari PT. Pratita yang baik yang belum tersampaikan kepada pelanggan. Oleh karena itu selain perlahan memperbaiki kualitas *services*, sosialisasi kemampuan dan kinerja juga penting dilakukan perusahaan kepada para pelanggannya.

5.4.4 Pengukuran dan Analisis Dimensi *Expertise*

Indikator keempat ini sangat penting bagi PT. Pratita untuk dapat mendefersiasikan perusahaannya dengan kompetitornya. Dengan keahlian dan pengalaman yang baik maka perusahaan dapat memposisikan sebagai perusahaan pilihan pelanggan nomor satu dalam hal pengadaan alat-alat NDT. Dengan nilai rata-rata total 3.88 untuk indikator *expertise*, perusahaan merasa harus meningkatkan keahlian dan kemampuan pegawainya mengenai pengetahuan NDT

secara umum dan pengetahuan NDT untuk teknologi-teknologi terbaru. Nilai rata-rata total yang didapat merepresentasikan bahwa sudah ada pengakuan dari pelanggan mengenai *expertise* PT. Pratita dalam industri ini. Namun, pengakuan itu belum tersosialisasikan dengan sempurna yang mana diperlukan strategi-strategi lain untuk dapat memperoleh persepsi mengenai *expertise* yang lebih tinggi lagi.

Indikator: *Expertise*

Nomer	Pertanyaan	Rata-Rata Jawaban
<i>Expertise</i>		
Q10	Perusahaan ini mempunyai pegawai dengan pengetahuan NDT yang baik	3.77
Q11	Perusahaan ini sudah diakui memiliki pengalaman di industri NDT	4.03
Q12	Perusahaan ini menguasai pengetahuan teknologi NDT terkini	3.84
TOTAL Rata-rata		3.88

Tabel 20. Hasil survei dimensi *expertise*

Sumber: Pengolahan Data Hasil Kuesioner

Dalam hal pengalaman, PT. Pratita mendapatkan nilai rata-rata 4.03 yang berarti perusahaan dinilai sudah berpengalaman di industri NDT. Namun pengalaman harus juga ditunjang dengan keahlian. Untuk menunjukkan keahlian kepada pelanggan maka hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan seminar-seminar untuk aplikasi NDT yang mana ditunjang dengan alat-alat terbaru dan tercanggih dalam industri NDT. Di dalam seminar tersebut juga dilakukan workshop dan *hands-on experience* untuk para pelanggan agar mereka dapat mengenali dan menggunakan alat tersebut secara langsung. Seminar dan *workshop* dipandu langsung oleh *expert engineers* dari *principal* yang mampu

mendemonstrasikan peralatan dan menjawab pertanyaan teknis secara profesional. Dengan adanya seminar dan workshop ini juga perusahaan menginginkan untuk menambah ilmu, keahlian, dan wawasan karyawannya terhadap produk-produk baru di industri NDT yang semakin berkembang.

Secara internal perusahaan juga harus mengembangkan pengetahuan NDT terhadap karyawannya. Dengan berkembangnya bisnis NDT maka diperlukan juga *sales force* tambahan. Seperti yang sudah pernah dijelaskan bahwa industri ini sangat spesifik, maka teknisi atau *sales* baru memerlukan *training* khusus. Perusahaan harus mempunyai program *product knowledge transfer* yang mana teknisi ahli meluangkan waktunya setiap minggu untuk memperkenalkan produk dan aplikasinya kepada karyawan baru. Dengan demikian karyawan baru tidak memerlukan waktu yang lama untuk belajar mengenai produk dan dapat dengan cepat mengenali pasar yang akan dibidiknya.

Perusahaan sudah mempunyai program tahunan untuk memberikan pelatihan NDT Level yang mana diberikan kepada karyawannya. Program ini sangat membantu *sales* dan teknisi karena NDT Level merupakan sertifikat internasional resmi yang menandakan orang-orang tersebut kompeten dan diakui untuk melakukan pengecekan di industri ini. Dengan memiliki orang-orang bersertifikat NDT Level maka pelanggan tidak sungkan-sungkan berdiskusi dan mereka juga akan merasa yakin bahwa orang-orang tersebut yang mewakili PT. Pratita bukan hanya berjualan namun mampu memberikan informasi yang tepat mengenai kebutuhan yang diinginkan pelanggan.

NDT level mempunyai tingkatan sampai level 3 untuk setiap metode NDT. Level 1 berarti mempunyai pengetahuan mendalam mengenai metode NDT, level 2 mempunyai kualifikasi untuk melakukan pengecekan, dan level 3 berarti mempunyai kualifikasi untuk membuat prosedur pengecekan bertaraf internasional. pada saat ini PT. Pratita mempunyai enam orang UT level 2.

5.4.5 Pengukuran dan Analisis Dimensi *Leadership*

Indikator kelima adalah *leadership* yang mana pelanggan menilai kepemimpinan PT. Pratita dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Nilai rata-rata total dalam dimensi ini adalah 3.88. Nilai ini memberikan gambaran persepsi

pelanggan terhadap perusahaan bahwa PT. Pratita diakui sudah mempunyai sistem kepemimpinan yang baik. Pertanyaan Q14 yang menanyakan apakah perusahaan dikelola oleh tim manajemen yang baik, perlu diperhatikan lebih karena mempunyai nilai yang paling rendah diantara pertanyaan lain dalam dimensi yang sama. Disini ada kemungkinan bahwa pelanggan yang menurut data sebanyak 75% sudah mengenal PT. Pratita lebih dari 4 tahun merasa pernah adanya kekosongan dalam pengelolaan perusahaan beberapa tahun silam dimana direktur perusahaan, manager cabang, dan segenap *sales engineer* meninggalkan perusahaan. Angka 3.68 belum mengindikasikan adanya kepemimpinan yang buruk, namun masih diperlukan untuk meyakinkan pelanggan bahwa sistem kepemimpinan sudah pulih, bahkan sudah lebih baik dari sebelumnya.

Indikator: Leadership

Nomer	Pertanyaan	Rata-Rata Jawaban
<i>Leadership</i>		
Q13	Perusahaan ini memiliki komitmen untuk terus mendukung industri NDT	4.05
Q14	Saya menilai perusahaan ini dikelola oleh tim manajemen yang kapabel	3.75
Q15	Saya menilai perusahaan ini menjalankan bisnisnya secara etis	3.85
TOTAL Rata-rata		3.88

Tabel 21. Hasil survei dimensi leadership

Sumber: Pengolahan Data Hasil Kuesioner

Kepemimpinan dianggap penting dalam berkontribusi reputasi perusahaan karena dari pemimpin inilah kebijakan-kebijakan perusahaan dimulai. Oleh karena itu pelanggan yang masih ragu akan kepemimpinan baru perlu dijelaskan agar perusahaan dianggap stabil dan mampu dipercaya kembali.

5.5 Analisis Hasil *Interview*

Setelah mendapat kesimpulan dari persepsi pelanggan maka, kita berlanjut pada analisis yang kedua yaitu mencari persepsi dari *principals* mengenai atribut yang dianggap penting. Dari data yang didapat maka hasilnya adalah sebagai berikut:

<i>Rank</i>	<i>Attribute</i>	<i>Importance by Principals</i>	<i>Score for PT. Pratita</i>	<i>Result</i>	<i>Index Difference</i>
1	<i>Financial strength</i>	4.5	4.3	<i>Under-performed</i>	-0.2
2	<i>Sales team strength</i>	4.4	3.8	<i>Under-performed</i>	-0.6
3	<i>Market coverage</i>	4.4	4	<i>Under-performed</i>	-0.4
4	<i>Sales performance</i>	4.2	4.1	<i>Under-performed</i>	-0.1
5	<i>Work ethics</i>	4.1	4.2	<i>Over-performed</i>	0.1
6	<i>Image among customers</i>	3.7	3.6	<i>Under-performed</i>	-0.1
7	<i>Image among principals</i>	3.6	4.1	<i>Over-performed</i>	0.5
8	<i>Management succession</i>	3.2	4.6	<i>Over-performed</i>	1.4

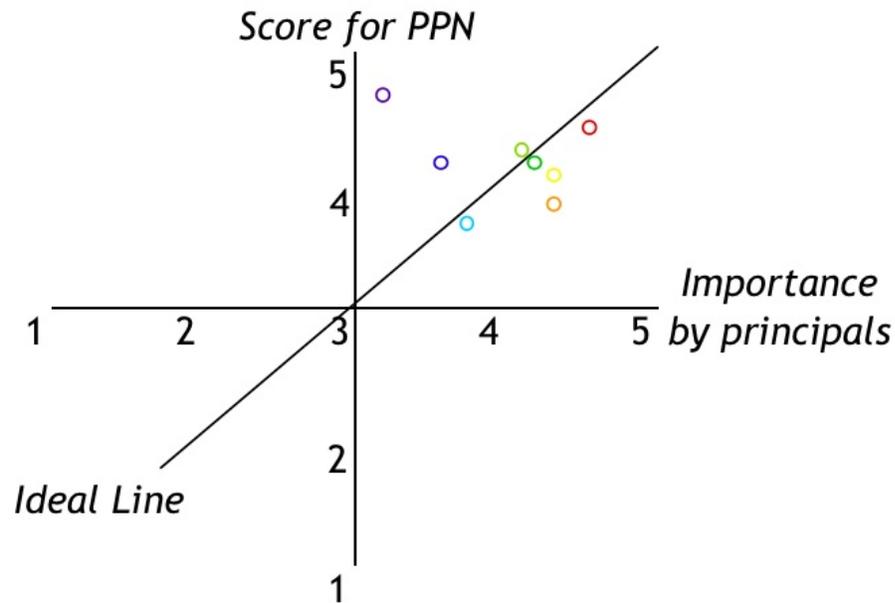
Tabel 22. Hasil survei *principals*

Sumber: Pengolahan Data Hasil Kuesioner

Dari hasil ini dapat kita simpulkan bahwa PT. Pratita secara umum masih dinilai sebagai perusahaan yang *under-performed*. PT. Pratita perlu memperhatikan bahwa perusahaan masih dibawah ekspektasi dari keempat besar ranking yang dinilai oleh *principals* penting. Sebaliknya PT. Pratita dinilai

bahwa mempunyai suksesi manajemen yang baik, namun itu menempati urutan terakhir dalam ranking yang menurut *principals* dianggap penting.

Hasil dari survei *interview* ini diperjelas dalam matriks sbb:



Grafik 1. Matriks

Sumber: Penulis

Dari data diatas dapat kita lihat bahwa *financial strength*, *sales performance*, *ethics*, dan *image among customers* dari PT. Pratita dinilai sudah ideal terhadap pentingnya kategori tersebut dinilai oleh *principals*. Keempat aspek ini sudah sangat mendekati garis ideal, oleh karena itu untuk keempat aspek ini perlu dipertahankan.

Untuk aspek *sales team strength*, dan *market coverage* PT. Pratita dinilai *underperformed* karena hasil penilaian terhadap PT. Pratita masih dibawah garis ideal yang diharapkan oleh *principals*. Hal ini patut menjadi pertimbangan khusus bagi PT. Pratita. *Sales team* dan *market coverage* dianggap penting oleh *principals*, namun PT. Pratita dinilai masih belum memiliki kekuatan *sales team* ataupun *market coverage* yang ideal sesuai dengan yang diharapkan. Langkah perbaikan yang perlu diambil perusahaan adalah dengan cara meningkatkan *sales*

force-nya dan membuka cabang-cabang baru untuk mendekati pada pelanggan yang letaknya tersebar di seluruh nusantara. Saat ini PT. Pratita sudah memiliki cabang di Batam, Pekanbaru, dan Balikpapan. Mungkin akan sangat baik bila ada kantor representatif yang berada di Surabaya, Cilegon, atau Cikampek untuk memperluas *market coverage*.

Dari data juga dapat dicermati bahwa suksesi manajemen dianggap tidak terlalu penting, namun PT. Pratita mendapatkan nilai yang sangat positif. Langkah yang perlu diambil adalah dengan tidak terlalu memfokuskan diri untuk saat ini kepada suksesi manajemen. Hal ini menjadi *counter perception* bagi PT. Pratita yang selama ini mengkhawatirkan bahwa dengan pernah terjadinya *exodus* beberapa tahun lalu akan melemahkan posisi perusahaan dimata *principals*. Hasil yang didapat dari survei *interview* menunjukkan bahwa PT. Pratita memiliki suksesi manajemen yang baik. *Principals* mungkin dapat mencermati lebih baik dibanding pelanggan atas suksesi ini karena *principals* melihat laporan tahunan penjualan yang mana membuktikan bahwa pergantian manajemen justru meningkatkan penjualan yang sangat signifikan.