

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dinamika bisnis jasa di Indonesia sangatlah beragam, ditambah lagi adanya peningkatan persaingan bisnis di dalam negeri, hal ini tentunya sangat wajar sebagai konsekuensi akan datangnya pasar bebas dunia khususnya di wilayah Asia Tenggara pada tahun 2010. Sebagian negara-negara Asia Tenggara menyambut dengan berbagai keawatiran termasuk didalamnya Negara Indonesia, karena pada saat itulah pasar bebas melanda di seantero Asia Tenggara. Negara-negara anggota ASEAN, termasuk Indonesia, sedang bersiap-siap mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat terjadi menyusul implementasi penuh kesepakatan perdagangan bebas antar anggota ASEAN yang ternyata bertambah satu negara non-anggota, yaitu China. Hal ini tentunya sangat berpengaruh dalam dunia bisnis dalam negeri, bisnis jasa kursus Bahasa Inggris tentunya.

Perkembangan industri jasa kursus bahasa inggris saat ini mengalami peningkatan yang cukup signifikan dilihat dari bermunculannya industri-industri kursus bahasa inggris yang tersebar di seluruh nusantara dengan berbagai metode atau teknik pembelajaran yang menarik, fasilitas-fasilitas pendukung yang berfareasi, dan harga yang ditawarkan. Primagama

English sebagai salah satu pendatang baru dalam industri jasa kursus Bahasa Inggris tentunya perlu melakukan antisipasi, tidak hanya pesaing lama yang diperhatikan tetapi pesaing-pesaing baru yang mungkin akan bermunculan juga harus diwaspadai. Namun Primagama English tentunya tidak terlalu khawatir menanggapi hal ini karena lembaga Kursus bahasa Inggris yang berdiri pada 10 November 2007 ini memiliki Sejarah yang tidak luput dari nama Besar bimbingan belajar Primagama sebagai bimbingan belajar terbesar di Indonesia dengan lebih dari 730 cabang. Survei membuktikan bahwa Lembaga Pendidikan Primagama berkembang pesat karena:

1. Kekuatan Citra Merek atau *brand image* Primagama sebagai lembaga bimbingan belajar.
2. Profesionalitas manajemen pengelola.
3. Kepercayaan tinggi yang diberikan oleh siswa, guru, sekolah, pemerintah, perusahaan dan masyarakat luas terhadap kualitas yang diberikan (data laporan hasil survei Departemen Pemasaran dan Pengembangan Kawasan 2003). Data diperoleh dari dokumen Primagama English.

Saat ini Primagama English telah memiliki 87 cabang yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Selain cabang yang terus berkembang Primagama English juga memiliki nilai jual yang unik yaitu: memiliki metode pembelajaran yang cerdas dan menyenangkan, satu kelas memiliki dua orang pengajar, memiliki jaminan uang kembali, lebih efektif

sekalipun tanpa orang asing dimana bahasa ibunya adalah bahasa Inggris, jumlah anggota dalam kelas yang kecil sehingga proses kegiatan belajar mengajar dapat lebih efektif, memiliki kelas yang interaktif, dilengkapi dengan hot spot yang memudahkan para siswa untuk mengakses internet, dilengkapi TV cable yang berisikan tayangan-tayangan dengan menggunakan Bahasa Inggris yang sangat bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan berbahasa Inggris yang aktif, pengajaran dilengkapi dengan permainan yang mendidik sehingga tidak terasa membosankan, dan memiliki kurikulum yang sesuai dengan tingkatan-tingkatan kemampuan berbahasa Inggris yang dapat disesuaikan bagi setiap konsumen sesuai dengan kemampuan berbahasa Inggris mereka.

Primagama English dengan berbagai keunggulan yang dimiliki bukan berarti menjadikannya sebagai Lembaga Kursus Bahasa Inggris yang dominan mengingat para pesaingnya yang juga tidak kalah kuat ancaman yang harus dihadapi oleh Primagama English yang pertama adalah dari lembaga kursus bahasa Inggris yang telah memiliki citra merek yang bagus dengan jumlah pelanggan tetap yang cukup banyak yang memiliki tingkat kepuasan dan kesetiaan yang cukup tinggi terhadap lembaga kursus bahasa Inggris tersebut. Ancaman kedua adalah lembaga-lembaga kursus bahasa Inggris yang baru bermunculan dengan tingkat keagresifan tinggi dalam merebut pangsa pasar industri jasa kursus bahasa Inggris dengan berbagai upaya seperti melakukan promosi gencar-gencaran, menekan biaya serendah mungkin dan berbagai upaya lainnya demi merebut konsumen sebanyak-banyaknya.

Peluang yang dimiliki Primagama English dalam industri jasa kursus bahasa Inggris adalah dengan menggunakan sistem *franchis* Primagama English dapat dengan mudah melebarkan sayap ke seluruh penjuru nusantara tanpa harus mengeluarkan biaya yang sangat tinggi untuk membangun setiap cabangnya.

Kelemahan Primagama English sendiri adalah dengan banyaknya jumlah *Franchisee* yang bekerja sama dengan Primagama English maka pengawasan manajemen Primagama English sebagai *Franchisor* pun cukup besar terhadap setiap *Franchisee*-nya mengingat kewenangan setiap outlet bimbingan belajar ada di tangan *Franchisee* jikalau terlalu banyak ide akan sangat merepotkan *Franchisor* ditambah lagi Untuk membentuk sistem yang baku, perlu adanya proses yang lebih birokratis .

Kekuatan Primagama English sendiri adalah dengan menggunakan sistem *franchis* maka percepatan perluasan usaha menjadi lebih tinggi dengan modal yang relatif rendah, lebih efisien dalam meraih target pasar melalui promosi bersama, dapat membentuk kekuatan ekonomi dalam jaringan distribusi, dapat menggantikan kebutuhan personel *Franchisor* dengan para operator milik *Franchisee*, *slim organization*, dan pemilik outlet bermotivasi tinggi karena menyangkut pengembalian investasi dan keuntungan usaha. Dengan kondisi yang demikian, langkah apakah yang sebaiknya diambil oleh Primagama English sebagai perusahaan jasa kursus Bahasa Inggris yang tergolong baru untuk melawan para kompetitornya? Dengan mengetahui faktor-faktor Eksternal seperti

kekuatan industri dan stabilitas lingkungan, dan faktor-faktor Internal seperti kekuatan keuangan dan keunggulan bersaing perusahaan, maka menjadikan suatu daya tarik tersendiri bagi peneliti untuk mengkaji lebih mendalam studi manajemen strategis dengan menggunakan analisis *Strategic Position and Action Evaluation*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimanakah kondisi faktor Internal perusahaan yang terdiri dari Kekuatan keuangan dan keunggulan bersaing perusahaan ?
- b. Bagaimanakah kondisi faktor Eksternal perusahaan yang terdiri dari Stabilitas lingkungan dan kekuatan industri ?
- c. Strategi apakah yang sebaiknya dilakukan dengan menggunakan Matriks SPACE bagi Perusahaan dilihat dari analisis eksternal dan internal tersebut ?

1.3 Tujuan dari penelitian ini ialah

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui kondisi faktor Internal perusahaan yang terdiri dari Kekuatan keuangan dan keunggulan bersaing dalam industri jasa kursus Bahasa Inggris
- b. Untuk mengetahui kondisi faktor Eksternal perusahaan yang terdiri dari Stabilitas lingkungan dan kekuatan industri.
- c. Untuk mengetahui setrategi apakah yang dihasilkan melalui analisis Matriks SPACE bagi Primagama English.

1.4 Manfaat dari penelitian ini adalah

a. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi bagi khasanah ilmu pengetahuan Administrasi Bisnis, dimana Manajemen strategis berkedudukan sebagai puncak dari Ilmu Administrasi Bisnis atau manajemen perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Dengan mengetahui faktor eksternal dan internal perusahaan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan suatu informasi berguna yang menggambarkan situasi dan kondisi perusahaan dan diharapkan dimasa mendatang penelitian ini berguna untuk menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategi perusahaan.

c. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan dan wawasan serta menjadi wahana untuk menguji kompetensi kompetensi peneliti dalam dunia Ilmu administrasi Bisnis.

1.5 LANDASAN TEORI

1.5.1 Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategia* (stratos = militer, dan ag = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi 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., konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) dari perspektif apa yang organisasi ingin lakukan, dan (2) dari apa yang organisasi akhirnya lakukan. (www.scribd.com/doc/22907824)

Berdasarkan perspektif yang pertama, Strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Sedangkan dalam perspektif ke dua, Strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

1.5.2 Definisi Manajemen Strategi

Pengertian manajemen strategi menurut David, Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. (www.scribd.com/doc/22907824)

Sementara itu Pengertian manajemen strategi menurut Michael at all Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai (www.scribd.com/doc/22907824). Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan- perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata. Selain itu pengertian manajemen strategi menurut Polter Manajemen strategi adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsur sinergi di dalamnya.

Pengertian lain manajemen strategi menurut Ansoff, manajemen strategi adalah analisis yang logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan baik yang berupa ancaman maupun kesempatan dalam berbagai aktivitasnya. (www.scribd.com/doc/22907824)

Berdasarkan beberapa teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang dengan

memanfaatkan peluang dan kekuatan serta upaya untuk menekan kelemahan dan ancaman untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

1.5.3 Proses Manajemen Strategi

Manajemen Strategi dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. David (2002; 5) tahap-tahap manajemen strategis meliputi:

a. Tahapan Perumusan Strategi

Terdiri dari mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan objektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.

b. Tahap Implementasi Strategi

Tahap implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan objektif tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi kariawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan.

c. Tahap Evaluasi Strategi

Tahap Evaluasi strategi dilakukan karena kondisi faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah, keberhasilan saat ini bukanlah menjadi jaminan keberhasilan masa mendatang dan keberhasilan yang telah dicapai saat ini biasanya akan menghasilkan suatu masalah baru. Tiga macam aktivitas dasar dalam evaluasi strategi adalah meninjau

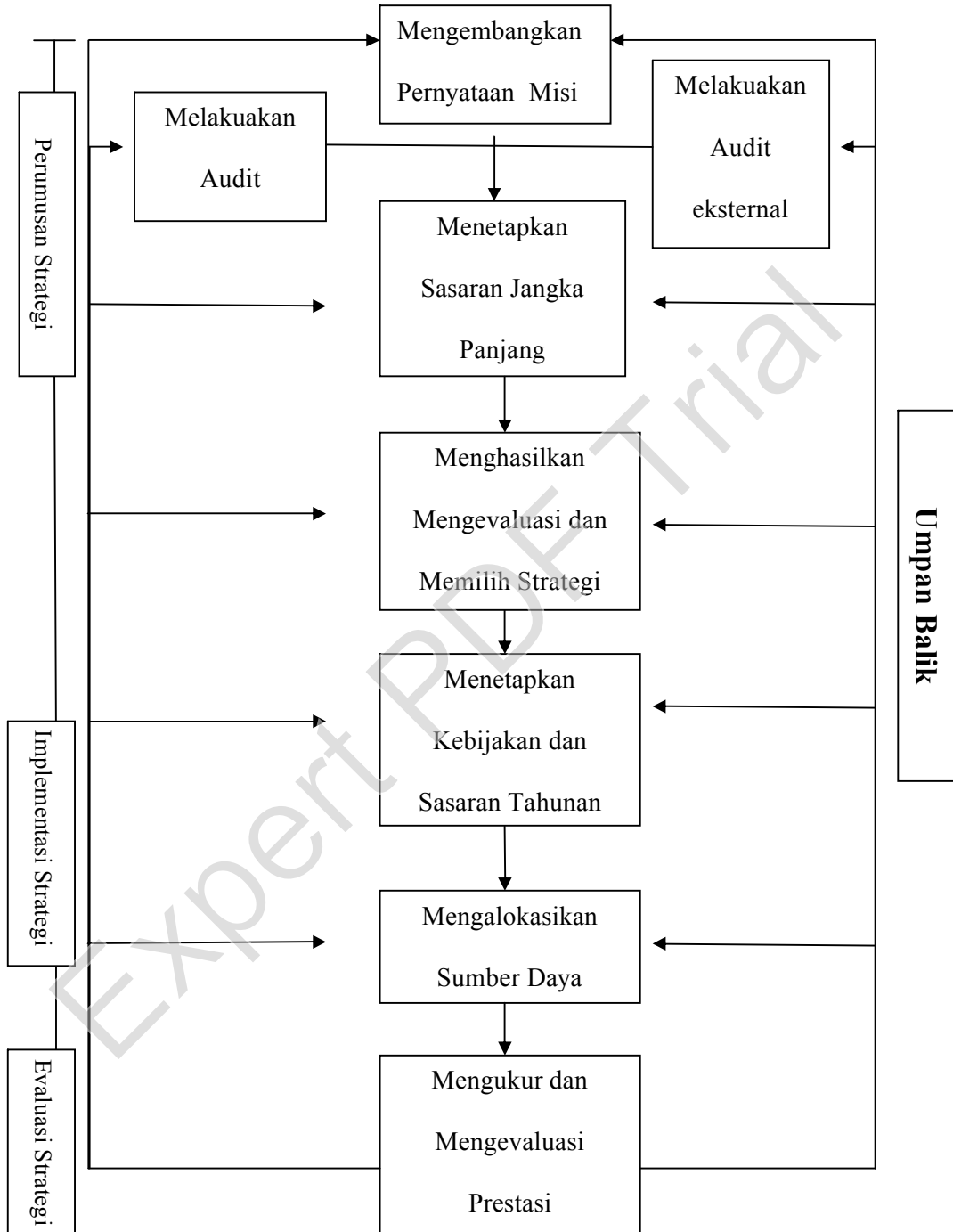
faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang, mengukur prestasi dan mengambil tindakan korelatif.

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, tahap-tahap manajemen strategis dapat diterangkan melalui gambar 1.1 tentang model manajemen strategi berikut ini :

Expert PDF Trial

GAMBAR 1.1

MODEL MANAJEMEN STRATEGIS



Sumber: Fred R. David 2002

1.5.4 Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen Strategis memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan sendiri hal ini memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas, dan dengan demikian dapat berusaha keras mengendalikan tujuan sendiri.

Menurut David (2002 : 15) manfaat manajemen strategis adalah membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional pada pilihan strategis.

Terdapat dua manfaat dalam manajemen strategis David (2002 : 18)

a. Manfaat Keuangan

Dengan menggunakan konsep manajemen strategis manfaat yang dapat diraih dari segi keuangan adalah bahwa organisasi dapat menunjukkan perbaikan signifikan dalam penjualan, kemampuan meraih laba, dan perusahaan menjadi lebih produktif dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas sistematis.

b. Manfaat Non Keuangan

Manfaat dari segi non keuangan adalah dapat meningkatkan kesadaran mengenai ancaman-ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing, meningkatnya produktifitas karyawan, berkurangnya penolakan terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan.

1.5.5 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah bagian dari manajemen strategis. Perencanaan strategis adalah bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang. Umar (2005: 17-18)

1.5.5.1 Visi

Menurut Umar (2005 : 23), visi dalam suatu perusahaan adalah cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang dapat mewakili seluruh anggota perusahaan.

Menurut Suyanto (2007: 27-28) visi perusahaan merupakan keinginan perusahaan yang bersifat ideal yang dirumuskan secara seksama, yang menentukan arah atau keadaan masa depan. Dengan demikian visi merupakan titik perumusan dari kenyataan hari esok suatu perusahaan.

1.5.5.2 Misi

a. Devinisi Misi

Menurut Suyanto (2007 : 33) misi perusahaan merupakan perwujudan dari visi perusahaan. Keduanya merupakan acuan utama dari segala perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Misi merupakan perwujudan dari keinginan perusahaan tersebut.

Menurut David (2002 : 80), pernyataan misi adalah deklarasi alasan keberadaan suatu organisasi pernyataan misi mengungkapkan visi jangka panjang dari suatu organisasi dalam arti organisasi ingin menjadi seperti apa dan siapa yang ingin dilayaninya.

b. Fungsi Misi

Suatu perusahaan ataupun organisasi yang memiliki perestasi yang semakin tinggi tentulah memiliki misi yang semakin lengkap. Karena itu misi memiliki fungsi yang sangat penting dalam suatu perusahaan ataupun organisasi

King dan Cleland dalam Devid (2002 : 82) merekomendasikan agar organisasi mengembangkan dengan hati-hati pernyataan misi tertulis dengan alasan sebagai berikut:

- Untuk memastikan kebulatan tujuan dalam organisasi.
- Untuk menyediakan dasar atau standar untuk mengalokasikan sumber daya organisasi.
- Untuk menetapkan nuansa umum atau iklim organisasi.
- Untuk difungsikan sebagai titik pusat bagi individu-individu agar menyelaraskan diri dengan tujuan dan arah organisasi, dan

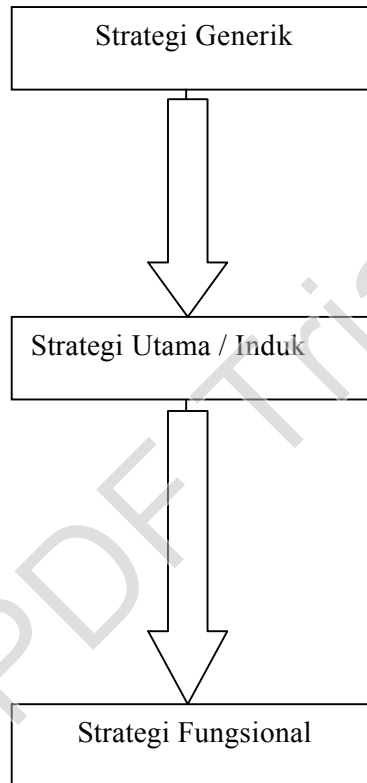
mencegah mereka yang tidak berpartisipasi lebih lanjut dalam aktifitas organisasi.

- Untuk mempermudah penerjemahan sasaran menjadi struktur kerja yang melibatkan pembagian tugas kepada unsur yang bertanggungjawab dalam organisasi.
- Untuk merinci tujuan organisasi dan menerjemahkan tujuan ini menjadi sasaran sedemikian rupa sehingga parameter biaya, waktu, dan presatasi dapat dinilai dan dikendalikan.

1.5.6 Klasifikasi Strategi

Menurut teori manajemen strategi, strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas meliputi strategi generik yang akan dijabarkan menjadi strategi utama atau induk. Strategi induk ini selanjutnya dijabarkan menjadi strategi ditingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut dengan setrategi fungsional. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1.2

GAMBAR 1.2
RINCIAN DARI STRATEGI GENERIK SAMPAI
FUNGSIONAL



Sumber: Umar 2005: 32

1.5.6.1 Strategi Generik

Strategi Generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Umar (2005 :32)

1.5.6.2 Strategi Utama

Strategi Utama merupakan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Umar (2005 :36)

1.5.6.3 Strategi Fungsional

Identifikasi dan penentuan strategi berbagai bidang fungsional sangat penting karena dapat lebih memperjelas strategi utama dengan identifikasi yang sifatnya spesifik dan terperinci tentang bagaimana manajer harus mengelola bidang-bidang fungsional tertentu dimasa datang.

Beberapa strategi yang terdapat pada bidang fungsional Umar (2005: 321-345), yaitu ;

1. Strategi di Bidang Pemasaran

Strategi fungsional dibidang pemasaran adalah penentuan agar aktifitas pemasaran konsisten bukan hanya terhadap strategi utama yang telah ditentukan, melainkan juga terhadap strategi berbagai bidang fungsional lainnya. Dalam bidang

pemasaran, manajemen pemasaran dikelompokkan dalam empat aspek yang sering dikenal dengan *marketing mix* atau bauran pemasaran. Aspek-aspek tersebut adalah aspek produk, harga, promosi, dan distribusi. Dalam pembuatan strategi bauran pemasaran ada cukup banyak aspek yang perlu diperhatikan diantaranya adalah sebagai berikut:

- Faktor Produk
- Faktor Harga
- Faktor Distribusi
- Faktor Promosi

Faktor-faktor penting lain dari strategi pemasaran adalah daur hidup produk, segmentasi, target, posisi produk dipasar, serta persaingan.

- Daur Hidup Produk

Setelah produk baru diluncurkan, keinginan perusahaan adalah produk dapat berada dipasar dalam waktu lama dan mencatat hasil penjualan yang baik.

- Segmen, Target, dan Posisi di Pasar

Segmen pasar adalah pengelompokan pasar berdasarkan kategori tertentu. Beberapa contoh variabel utama untuk mensegmentasikan pasar adalah :

- ✓ Geografis, seperti : Bangsa, Negara, dan Provinsi

- ✓ Demografis, seperti : usia dan tahap daur hidup, kelamin dan pendapatan.
- ✓ Psikografis, seperti : kelas sosial, gaya hidup, dan kepribadian.
- ✓ Perilaku, seperti : manfaat yang dicari, setatus pengguna , kesetiaan, dan sikap.

Target Pasar : Setelah segmen-segmen pasar diketahui, selanjutnya perusahaan melakukan evaluasi lalu memutuskan beberapa segmen pasar yang akan dicakup dan memilih segmen mana yang akan dilayani. Evaluasi dilakukan dengan menelaah tiga faktor, yaitu ukuran dan pertumbuhan segman, kemenarikan struktural segman, serta sasaran dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Posisi Pasar : Setelah perusahaan memutuskan segmen pasar yang akan dimasuki, selanjutnya harus diputuskan pula posisi mana yang ingin ditempati dalam segmen tersebut

- Strategi Persaingan

Setelah menentukan segmen, target, dan posisi pasar langkah selanjutnya adalah menentukan strategi persaingan, agar dapat unggul dalam persaingan produk dipasar, teknik-teknik yang diperlukan dalam

strategi persaingan adalah : Mengidentifikasi keunggulan kompetitif, memilih keunggulan kompetitif, mewujudkan dan mengkomunikasikan posisi, Bersaing dipasar, sebagai pemuka pasar, sebagai penantang pasar, menjadi pemanut pasar, menjadi penceruk pasar *market-nicher*.

2. Strategi di Bidang Keuangan

Manajemen keuangan merupakan bagian dari perusahaan yang fungsinya adalah mengorganisasikan perolehan dana, dan sekaligus mengendalikan dana tersebut dalam rangka memaksimalkan nilai perusahaan. Dana dapat diperoleh dari berbagai sumber, yaitu dari sumber internal dan eksternal. Selanjutnya dana yang didapat tersebut dikendalikan melalui manajemen kas, yang pada tahapan selanjutnya dana tersebut akan diinvestasikan baik untuk investasi jangka panjang maupun jangka pendek untuk memperoleh laba.

Sumber Dana

Secara garis besar sumber dana dapat dibagi atas tiga golongan, yaitu :

- ✓ Sumber Internal, misalnya : Laba, depresiasi, amortisasi
- ✓ Sumber Eksternal, misalnya :
 - ❖ Pinjaman jangka pendek, seperti : kredit leveransir, kredit rekening Koran.

- ❖ Pinjaman jangka menengah, seperti : KMK permanen, KIK, dan leasing.
- ❖ Pinjaman jangka panjang, seperti : kredit hipotek dan kredit obligasi.
- ✓ Modal sendiri, misalnya : saham *preferen* dan *dividen*.

- Manajemen Kas

Manajemen Kas berupaya untuk melakukan pengumpulan dan sekaligus pengeluaran dana sehingga dapat meningkatkan efisiensi manajemen kas dengan menggunakan metode-metode tertentu yang diterapkan oleh manajemen kas. Pada intinya metode-metode itu dimaksudkan agar perusahaan mampu :

- ✓ Mengurangi tenggang waktu antara saat penerimaan pembayaran oleh pelanggan dan oleh perusahaan.
- ✓ Mengumpulkan piutang secepat mungkin.
- ✓ Membayar utang selambat mungkin.

- Investasi Modal Kerja

Manajemen modal kerja berkepentingan terhadap keputusan investasi pada aktiva lancar dan utang lancar. Modal kerja diperlukan perusahaan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan.

- Investasi Jangka Panjang

Investasi jangka panjang adalah upaya perusahaan untuk menginvestasikan dananya saat ini dengan harapan mendapatkan keuntungan dimasa yang akan datang.

3. Strategi di Bidang SDM

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapaitujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Ia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia.

4. Strategi di Bidang Produksi

Perumusan dan penetapan strategi di bidang produksi / operasi penting dilakukan untuk dijadikan sebagai tuntunan kerja para manajer. Dua komponen yang menjadi perhatian utama yaitu komponen pertama adalah sarana dan prasarana kerja, dan komponen kedua adalah pengadaan sarana dan prasarana.

5. Strategi di Bidang Sistem Informasi

Strategi dalam bidang sistem informasi hendaknya dapat mengarahkan kinerja secara terintegrasi untuk menghasilkan informasi yang dapat dijadikan sebagai masukan untuk pengambilan keputusan manajemen.

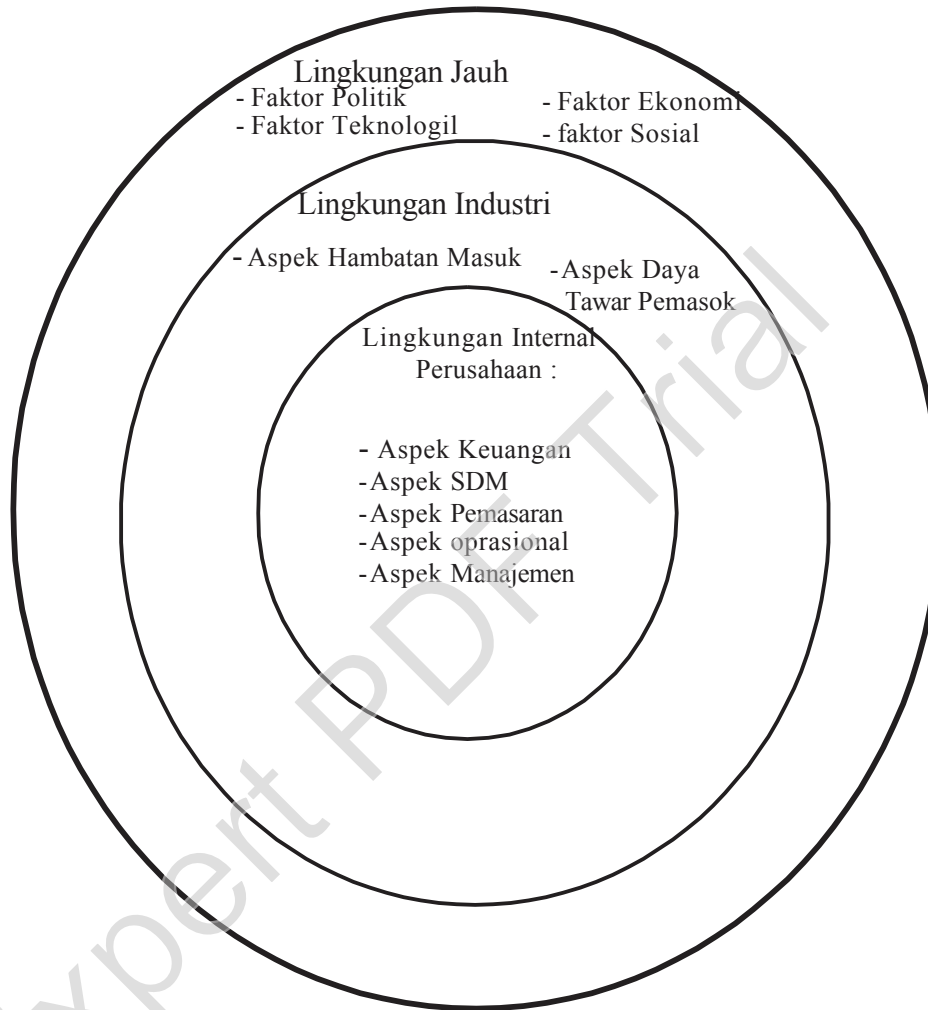
1.5.7 Aspek Lingkungan Bisnis

Bisnis dan perusahaan sebagai suatu sistem akan berkait dengan sekumpulan faktor tertentu yang dapat mempengaruhi arah dan kebijakan perusahaan dalam mengelola bisnisnya. Lingkungan bisnis dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri. Lingkungan Internal merupakan aspek-aspek yang ada dalam perusahaan, aspek-aspek tersebut dapat dikaji melalui beberapa pendekatan, yaitu pendekatan fungsional, Rantai nilai *Value Chains*, Kurva Belayar atau Pengalaman *Learning Curve*, dan *Balanced Scorecard*.

Pada gambar 1.3 memperlihatkan hubungan antara lingkungan internal perusahaan dan kedua lingkungan eksternal yang dimaksud.

Gambar 1.3

Lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan



Sumber: Umar, 2002, 75

Penjelasan Dari gambar lingkungan internal dan eksternal perusahaan akan dijelaskan sebagai berikut Umar (2002: 76-91):

1. Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya diluar dan terlepas dari perusahaan seperti :

a. Faktor Politik

Arah, kebijakan dan setabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Situasi yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama dari faktor politik agar bisa dapat berkembang dengan baik :

- ✓ Undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan
- ✓ Peraturan tentang perdagangan luar negeri
- ✓ Setabilitas pemerintahan
- ✓ Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja
- ✓ Sistem Perpajakan

b. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara adalah :

- ✓ Siklus Bisnis
- ✓ Ketersediaan Energi
- ✓ Inflasi
- ✓ Suku Bunga
- ✓ Investasi
- ✓ Harga Produk dan Jasa
- ✓ Produktivitas
- ✓ Tenaga kerja

c. Faktor Sosial

Kondisi Faktor sosial ini seringkali berubah-ubah. Aspek-aspek yang mempengaruhi perubahan seperti : sikap, gaya hidup, adat istiadat, dan kebiasaan dari orang-orang dilingkungan eksternal perusahaan.

d. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik dibidang bisnis maupun dibidang lain yang mendukung kegiatan bisnis. Setiap kegiatan usaha yang diinginkan untuk berjalan terus-menerus harus selalu mengikuti perkembangan-perkembangan teknologi yang

dapat diterapkan pada produk atau jasa yang dihasilkan atau pada cara oprasinya. Agar perusahaan tidak terpuruk karena kesalahan dalam penggunaan teknologi, maka beberapa hal penting yang perlu diperhatikan, misalnya:

- ✓ Bagaimana kecepatan transfer teknologi oleh para pekerja.
- ✓ Bagaimana masa / waktu keusangan teknologinya.
- ✓ Bagaimana harga teknologi yang akan diadopsi.

2. Lingkungan Industri

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Akibatnya faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri menjadi perlu untuk dianalisis. Porter mengemukakan konsep *Competitive Strategy* yang menganalisis persaingan bisnis ke dalam lima aspek utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing. Freeman yang dikutip Wheelen merekomendasikan aspek yang ke enam untuk melengkapinya. Umar (2002 : 78)

Secara lengkap keenam aspek strategi bersaing yang membentuk model untuk strategi bersaing tersebut serta penjelasannya Umar (2002: 78) akan di paparan berikut ini :

a. Ancaman Masuk Pendetang Baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada. Kondisi ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Ada beberapa faktor penghambat pendatang baru untuk masuk kedalam suatu industri yang sering disebut dengan hambatan masuk. Faktor-faktor hambatan masuk yang dimaksud adalah :

➤ Skala Ekonomi :

Apabila pendatang baru berproduksi dalam skala kecil, maka akan dipaksa berproduksi pada biaya perunit yang tinggi.

➤ Difrensiasi Produk

Difrensiasi yang akan menciptakan hambatan masuk ini memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya dan usaha yang besar untuk merebut para pelanggan yang loyal kepada perusahaan yang ada.

➤ Kecukupan Modal

Jenis Industri yang memerlukan modal besar merupakan hambatan yang besar bagi pemain baru, terutama jenis industri yang membutuhkan biaya yang besar untuk riset dan pengembangan secara eksplorasi.

➤ Biaya Peralihan

Hambatan masuk akan tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok, yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.

➤ Akses Ke Saluran Distribusi

Jalur distribusi sangat menentukan penyebaran produk. Perusahaan yang mempunyai jalur distribusi yang luas dan bekerja secara baik akan sangat menghambat masuknya produk baru ke dalam pasar.

➤ Ketidakunggulan Biaya Independen

Keunggulan biaya yang dimiliki oleh perusahaan yang sudah ada sulit ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan itu mungkin dimiliki karena teknologi yang telah dipatenkan perusahaan, konsesnsi bahan baku, atau subsidi pemerintah.

➤ Peraturan Pemerintah

Pemerintah biasanya menerbitkan sejumlah aturan yang menatur bidang-bidang tertentu, misalnya lewat Daftar Investasi Negatif (DIN)

b. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang *oligopoli*, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan pada pasar persaingan sempurna, biasanya akan memaksa perusahaan menjadi *follower* termasuk dalam hal harga produk. Menurut Porter, Umar (2002: 81), tingkat persaingan itu dipengaruhi beberapa faktor, yaitu :

- Jumlah Kompetitor
- Tingkat Pertumbuhan Industri
- Karakteristik Produk
- Biaya Tetap yang besar
- Kapasitas Produksi
- Hambatan Keluar

c. Ancaman Dari Produk Pengganti

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman produk substitusi kuat bilamana konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit dan jika produk substitusi itu memiliki harga yang lebih murah atau

kualitasnya sama, bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Para Pembeli, dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan *servis*, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya. Dengan demikian beberapa kondisi yang dihadapi perusahaan sehubungan dengan adanya kekuatan ini antara lain adalah:

- Pembeli mampu memproduksi produk yang diperlukan.
- Sifat produk tidak terdiferensiasi dan banyak pemasok.
- *Switching Cost* pemasok adalah kecil.
- Pembeli memiliki tingkat profitabilitas yang rendah, sehingga sensitif terhadap harga dan diferensiasi servis.
- Produk perusahaan tidak terlalu penting bagi pembeli, sehingga pembeli dengan mudah mencari substitusinya.

e. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Pemasok menjadi kuat apabila beberapa kondisi berikut terpenuhi :

- Jumlah Pemasok sedikit.
- Produk/ *servis* yang ada adalah unik dan mampu menciptakan *switching cost* yang besar.
- Tidak tersedia produk substitusi.
- Pemasok mampu melakukan integrasi ke depan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan perusahaan.

f. Pengaruh Kekuatan *Stakeholder* Lainnya

Pengaruh ini berupa kekuatan diluar perusahaan yang mempunyai pengaruh dan kepentingan secara langsung bagi perusahaan. *Stakeholder* yang dimaksud antara lain adalah pemerintah, kreditor, pemasok, asosiasi dagang, kelompok yang mempunyai kepentingan lain, dan pemegang saham.

3. Lingkungan Internal

Secara tradisional, aspek-aspek lingkungan internal perusahaan yang hendaknya diamati dapat dilihat dari beberapa pendekatan empat diantaranya yaitu :

➤ Pendekatan Fungsional, yang terdiri atas: Pemasaran, Keuangan, Operasi, SDM, dan Sistem Informasi Manajemen.

➤ Pendekatan Rantai Nilai *Value Chains*, Analisis dengan pendekatan rantai nilai didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan dari sekumpulan aktivitas nilai yang dilaksanakan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, serta mendukung produk dan jasa mereka pada perusahaan yang terdiri atas satu SBU saja.

➤ Pendekatan Kurva Belajar *Learning Curve*

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh *The Boston Consulting Group* terhadap lebih dari 2000 jenis produk di negara-negara industri di dunia, telah diperoleh gambaran bahwa penurunan biaya per unit akan dapat dicapai secara cukup berarti apabila pengalaman di bidang itu telah mencapai dua kali lipat. Hal ini adalah logis karena dengan seiring melakukan suatu pekerjaan, akan terjadi proses pembelajaran yang disebut pengalaman.

Berdasarkan pengalaman yang semakin bertambah, suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih baik dan efisien.

➤ Pendekatan Kompetensi Inti *Core Competence*

Kompetensi inti adalah suatu kumpulan ketrempilan dan teknologi yang terintegasi yang memberikan kontribusi untuk melakukan kompetensi dalam berbisnis. Kompetensi juga mencerminkan hasil dari suatu pembelajaran dalam berbagai keterampilan dalam berbagai unit organisasi.

4. Perubahan *Change*

Pasar dimana produsen dan konsumen bertemu, lingkungan internal perusahaan, dan lingkungan eksternal perusahaan, tidak bersifat statis, tetapi berubah-ubah dari waktu ke waktu.

1.5.8 Matriks Analisa Setrategi

Ada sembilan macam matriks untuk menganalisis penentuan strategi (Umar, 2005 :220-245), yaitu :

1. *Matriks Eksternal Faktor Evaluation*

Matriks Eksternal Faktor Evaluation digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya.

2. *Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE)*

Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/Oprasi.

3. *Matriks Competitive Profile*

Matriks Competitive Profile digunakan untuk mengidentifikasi para pesaing utama perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

4. *Matriks TWOS/SWOT*

Matriks TWOS/SWOT terdiri dari empat tipe strategi yaitu Strategi SO *Strength-Opportunity*, Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Strategi WO *Weakness-Opportunity*, Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

5. *Matriks Strategic Position And Action Evaluation (SPACE)*

Matriks SPACE dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri dari empat kuadran dengan sekala ukuran yang sama.

6. *Matriks Internal-Eksternal (IE)*

IE Matriks bermanfaat untuk memposisikan suatu SBU perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari 9 sel.

7. *Matriks Boston Consultan Group (BCG)*

Perusahaan yang memiliki beberapa SBU pada gilirannya akan membentuk satu portofolio bisnis. Saat SBU-SBU dalam perusahaan tengah bersaing dalam industrinya masing-masing, strategi-strategi yang berbeda dapat digunakan pada masing-masing SBU tersebut.

BCG Matriks secara grafik menggambarkan secara jelas perbedaan diantara SBU melalui dua variabel yaitu : posisi pangsa pasar dan rata-rata pertumbuhan industrinya.

8. *Matriks Grand Strategy*

Bentuk umum *Grand Strategi Matriks* terdiri atas dua dimensi Pertumbuhan Pasar. Matriks ini terdiri atas empat Kuadran dengan masing-masing kuadran memiliki alternatif-alternatif strategi.

9. *Matriks Quantitative Strategies Planning (QSP)*

Adalah metrik yang dipakai untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal, jadi secara konseptual tujuan QSP matriks adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

1.5.9 Definisi Matriks SPACE (*Strategic Positioning And Evaluation*)

Matriks SPACE dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri dari empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja keempat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan mengindikasikan pemakaian strategi *Aggressive*, *Conservative*, *Defensive*, atau *Competitive* bagi perusahaan. Variabel Penyusun Matriks SPACE adalah Variabel lingkungan Internal yang terdiri atas kekuatan keuangan dan keunggulan bersaing, variabel lingkungan eksternal terdiri dari stabilitas lingkungan dan kekuatan industri. Profil dan rekomendasi penggunaan strategi yang ditunjukkan dalam Matriks SPACE adalah :

- Kuadran Agresif (Kuadran Kanan Atas)

Dalam Kuadran Agresif ini nilai tertimbang Kekuatan Industri atau *Industri Strength* (IS) Lebih besar daripada keunggulan bersaing atau *Competitive Advantage*(CA) dan disaat yang sama nilai tertimbang Kekuatan Keuangan atau *Financial Strength* (FS) lebih besar daripada Stabilitas Lingkungan atau *Environmental Stability*(ES). Secara simbolis dapat dilihat sebagai berikut : $IS-CA > 0$ dan $FS-ES > 0$. Organisasi tersebut berada dalam

posisi yang baik sekali untuk menggunakan kekuatan internalnya untuk

Memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Oleh karena itu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horisontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal atau strategi kombinasi dari semua yang layak, tergantung pada lingkungan spesifik yang dihadapi perusahaan tersebut. David (2002 : 189)

- Kuadran Konservatif (Kuadran Kiri Atas)

Posisi perusahaan di kuadran Konservatif diperoleh ketika nilai tertimbang IS lebih rendah daripada CA dan disaat yang sama nilai tertimbang FS lebih besar daripada ES. Secara simbolis dapat dilihat sebagai berikut $IS-CA < 0$ dan $FS-ES > 0$. Dalam profil Konservatif perusahaan jangan mengambil resiko berlebihan. Strategi konservatif yang paling sering meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik. David (2002 : 189)

- Kuadran Defensif (Kiri Bawah)

Posisi perusahaan di kuadran Defensif terjadi jika nilai tertimbang IS lebih kecil dibanding CA, dan disaat yang sama nilai tertimbang FS juga lebih kecil dibanding ES. Secara simbolis dapat dilihat sebagai berikut : $IS < CA$ dan $FS < ES$. Profil Defensif menyarankan bahwa perusahaan harus memfokuskan pada memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi Defensif termasuk penghematan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi konsentrik. David (2002 : 189)

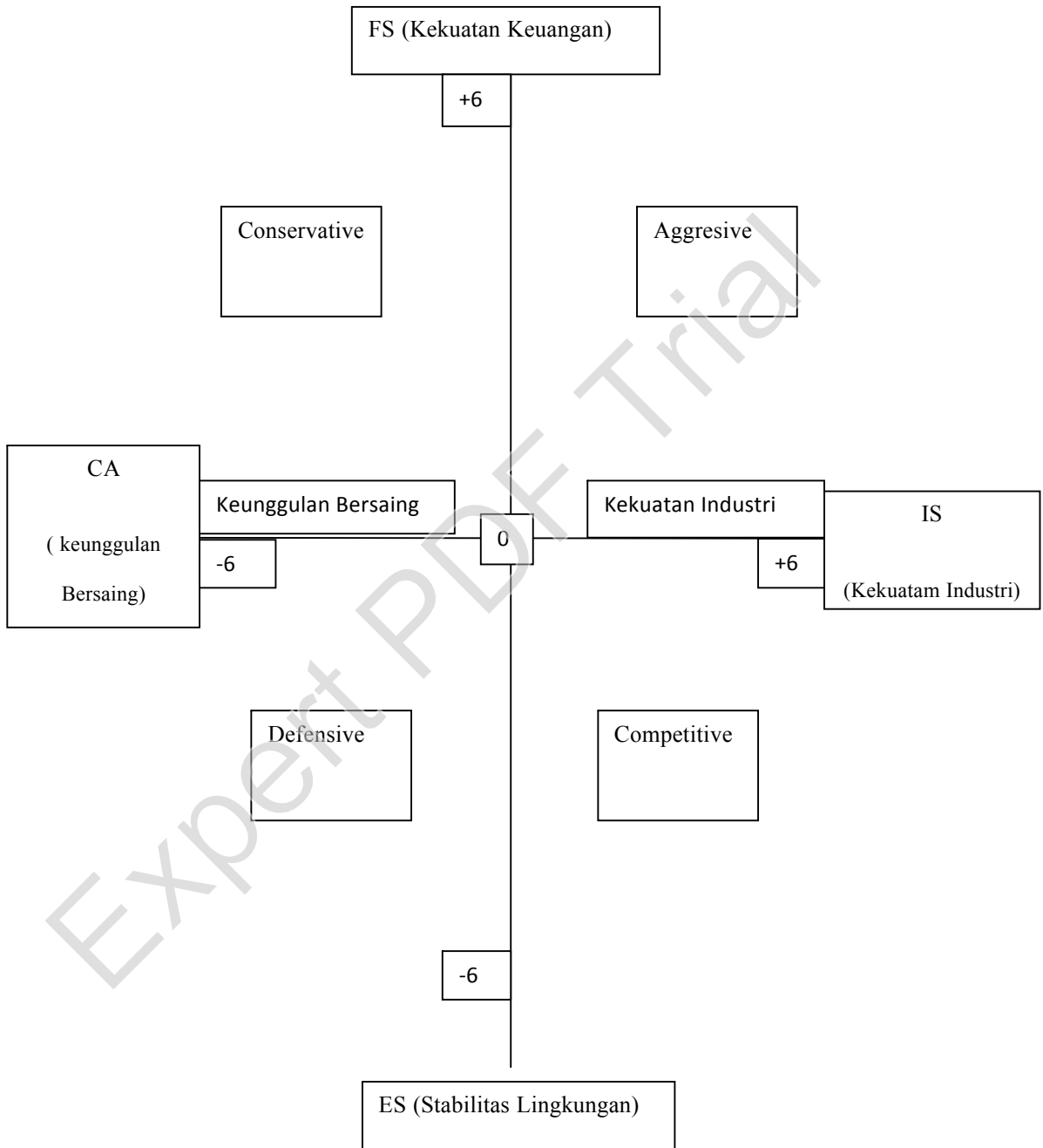
- Kuadran Bersaing (Kanan Bawah)

Posisi perusahaan di kuadran Bersaing akan dijumpai jika nilai tertimbang IS lebih besar daripada CA dan disaat yang sama nilai tertimbang FS lebih kecil dibanding ES. Secara simbolis dinyatakan sebagai berikut:
 $IS > CA$ Dan $FS < ES$.

Profil bersaing menunjukkan perusahaan dapat menggunakan strategi bersaing yang meliputi integrasi kebelakang, kedepan, dan horisontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan usaha patungan. David (2002 : 190)

GAMBAR 1.4

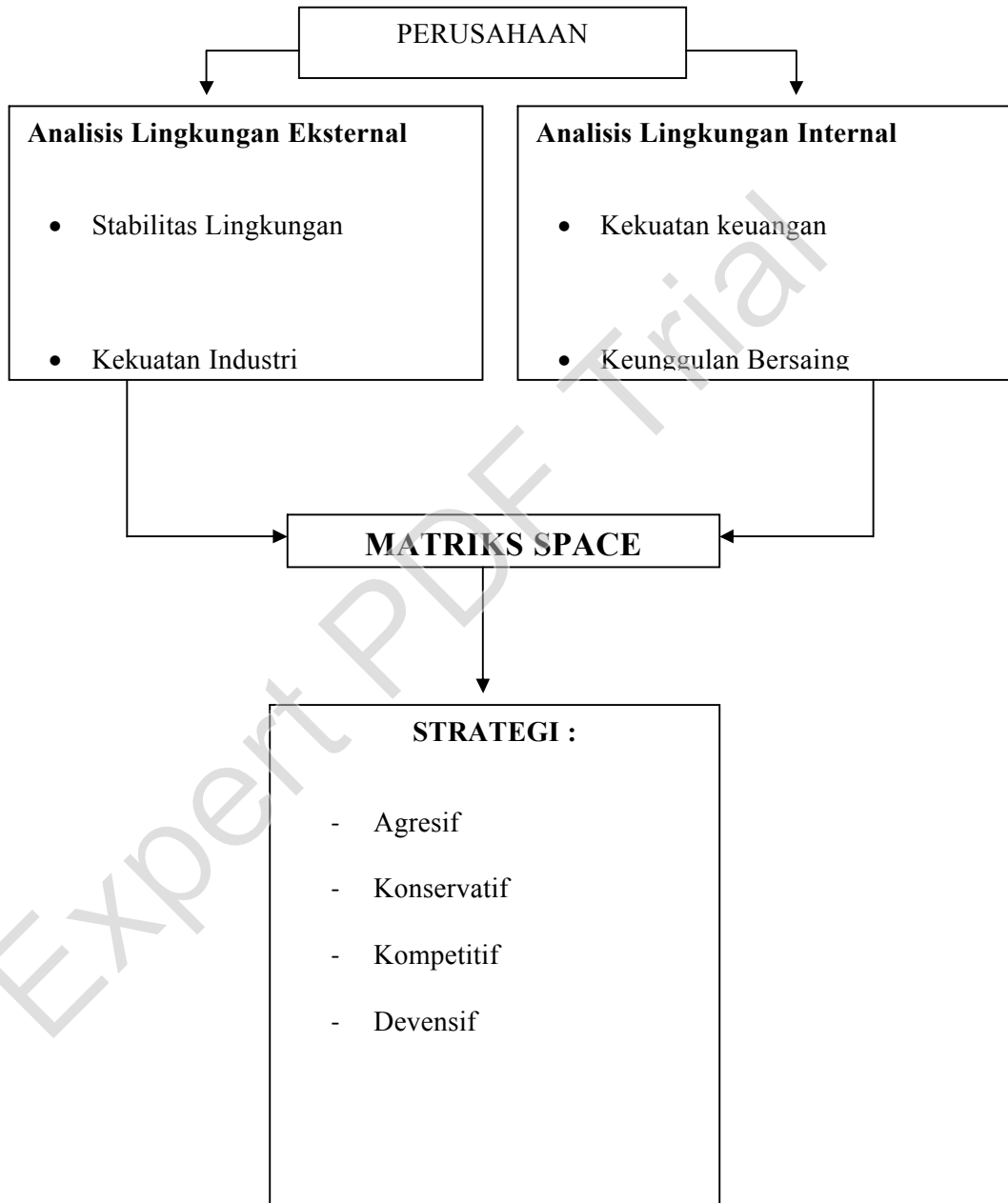
Matriks SPACE



Sumber: Fred R. David, 2002, 189

1.6 KERANGKA PEMIKIRAN

GAMBAR 1.5



1.7 METODE PENELITIAN

1.7.9 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dengan menggunakan Penelitian Survey. Singarimbun (2006 : 16-17) mengemukakan bahwa, penelitian survai adalah penelitian yang dilakukan dalam populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

1.7.2 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan mengkaji tentang ruang lingkup manajemen Primagama English.

1.7.3 Responden Penelitian

Responden penelitian dalam penelitian ini dipilih melalui metode *non probability judgement expert sampling*. Dalam *Non Probability Judgement Expert Sampling*, pemilihan sampel yang representatif didasarkan atas pendapat para ahli, sehingga siapa, dalam jumlah berapa sampel harus dipilih sangat tergantung pada pendapat ahli yang bersangkutan. Sugiarto (2003; 40).

Berdasarkan teknik *non probability judgement expert sampling*, berikut ini yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah:

1. Direktur
2. Manager Akademis
3. Manager Marketing
4. Sekretaris
5. Supervisor Keuangan 1
6. Supervisor Keuangan 2
7. Staff Ahli Pemasaran
8. Staff Ahli Bahasa

1.7.4 Sumber Data

Sumber data yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari jajaran Manajer Primagama English melalui pengisian kuisisioner yang dibagikan peneliti.

1.7.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti melakukan survai melalui penyebaran kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan pengukuran yang diisi langsung oleh responden penelitian.

1.7.6 Skala Pengukuran

Skala Interval

Dalam skala ini seluruh indikator yang akan diukur melalui nilai ranting responden dengan menggunakan ukuran skala interval dengan ketentuan:

- ✓ Variabel yang menyusun dimensi kekuatan keuangan (FS) dan kekuatan industri (IS) memiliki rentang antara +1 (sangat tidak baik) sampai dengan +7 (sangat baik) yang dideskripsikan :

| Dengan kata-kata | Skala/ Nilai |
|----------------------|--------------|
| 1. Sangat tidak baik | 1 |
| 2. Tidak baik | 2 |
| 3. Kurang baik | 3 |
| 4. Sedang | 4 |
| 5. Cukup baik | 5 |
| 6. Baik | 6 |
| 7. Sangat baik | 7 |

- ✓ Variabel yang menyusun dimensi stabilitas lingkungan (ES) dan keunggulan bersaing (CA) memiliki ranting antara -1 (sangat baik) sampai dengan -7 (sangat tidak baik) yang dideskripsikan menjadi:

| Dengan kata-kata | Skala |
|----------------------|-------|
| 1. Sangat tidak baik | -7 |
| 2. Tidak baik | -6 |
| 3. Kurang baik | -5 |
| 4. Sedang | -4 |
| 5. Cukup baik | -3 |
| 6. Baik | -2 |
| 7. Sangat Baik | -1 |

1.7.7 Definisi Konsep Dan Definisi Oprasional

1.7.7.1 Definisi Konsep

- Konsep analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal didefinisikan sebagai analisis daftar terbatasnya peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari David (2002; 104). Dalam Lingkungan Eksternal sendiri terdapat variabel stabilitas lingkungan dan kekuatan industri.

- Konsep analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan Internal didefinisikan sebagai suatu proses identifikasi dan evaluasi kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional perusahaan yang bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. David (2002;142)

1.7.7.2 Operasional Primagama English

a. Lingkungan Eksternal

- Operasional Stabilitas Lingkungan (*Envormental Stability*)

Stabilitas lingkungan merupakan stabilitas faktor-faktor diluar Primagama English yang dapat menimbulkan peluang dan ancaman dan merupakan pengaruh utama dalam perubahan strategi. Dengan mengacu pada teori yang disampaikan Umar (2001, 231), beberapa indikator stabilitas lingkungan adalah:

- Variabilitas permintaan:

Keanekaragaman jenis permintaan produk jasa kursus bahasa Inggris.

- Hambatan untuk masuk dalam pasar

Tingkat hambatan untuk masuk dalam industri jasa kursus bahasa Inggris.

- Tekanan Pesaing:

Intensitas dari perilaku kompetitif diantara perusahaan jasa kursus bahasa Inggris.

- Operasional Kekuatan Industri (*Industri Strength*)

Kekuatan Industri adalah kemampuan perusahaan dalam industri jasa kursus bahasa Inggris untuk memperoleh rata-rata tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modalnya. Dengan mengacu pada teori yang dikemukakan Umar, (2001; 231), beberapa indikator kekuatan industri adalah:

- Teknologi yang dikuasai:

Penerapan, penguasaan teknis dan teknologi berkaitan aktivitas industri jasa kursus bahasa Inggris

- Kemudahan masuk ke dalam pasar:

Tingkat kemudahan masuknya perusahaan baru ke dalam industri jasa kursus bahasa Inggris.

- Stabilitas Moneter:

Kondisi stabilitas moneter perekonomian Indonesia yang berpengaruh signifikan terhadap industri jasa kursus bahasa Inggris.

b. Lingkungan Internal

- Oprasional kekuatan keuangan

Kekuatan keuangan merupakan ukuran posisi bersaing dan daya tarik dari Primagama English dalam keputusan investasi, keputusan finansial. Dengan mengacu pada teori yang disampaikan David (2002;190), beberapa indikator kekuatan keuangan adalah :

- Rasio Aktivitas

- *Total Assets Turnover* : Kemampuan Primagama English menghasilkan volume bisnis yang cukup untuk ukuran harta yang diinvestasikan.
- *Fixed Asset Turnover* : Tingkat produktivitas penjualan produk jasa, pemanfaatan gedung dan peralatan.

- Rasio Pertumbuhan

- *Sale Ratio* : Tingkat pertumbuhan keuangan dikarenakan pertumbuhan penjualan produk jasa Primagama English

- Oprasional keunggulan bersaing

Keunggulan bersaing adalah nilai yang diciptakan Primagama English bagi konsumennya dengan memberikan pelayanan yang memuaskan dengan standar khusus Primagama English yang membedakan dengan para pesaingnya. Dengan mengacu pada

teori yang disampaikan Umar, (2001;231), beberapa indikator keunggulan bersaing adalah :

- Mutu Produk:

Tinggi rendahnya kinerja Primagama English dalam memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

- Loyalitas Pelanggan :

Tingkat loyalitas pelanggan terhadap merek dan tingkat kekuatan ikatan pelanggan dengan produk jasa Primagama English.

- Siklus Hidup Produk :

Siklus perputaran kehidupan produk jasa Primagama English, yang dimulai dengan pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan penurunan.

- Pemanfaatan Kapasitas Bersaing :

Tingkat pemanfaatan babarapa keunggulan kompetitif yang potensial dengan perbandingan hasil yang dicapai Primagama English.

1.7.8 Pengukuran Instrumen

1.7.8.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Umar, 2002; 179). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Validitas Konstruksi dengan menyusun tolak ukur operasional konsep melalui pencarian definisi-definisi konsep yang dikemukakan para ahli yang tertulis didalam berbagai literatur

Selain itu, untuk memperkuat uji validitas, peneliti melakukan uji validitas dengan menggunakan teknik korelasi dengan menggunakan *Chi Kuadrat* (χ^2), korelasi ini berguna untuk menentukan suatu besaran yang menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu variabel dengan variabel lain.

Selain itu, untuk memperkuat uji validitas, peneliti melakukan uji validitas dengan menggunakan teknik korelasi dengan menggunakan *Chi Kuadrat* (χ^2), korelasi ini berguna untuk menentukan tingkat validitas setiap variabel.

Rumus dari uji validasi dengan menggunakan teknik *Chi Kuadrat* (χ^2) (Sugiyono 2010: 295) adalah:

$$\chi^2 = \sum \frac{(X_{ij} - X_{ij}^e)^2}{X_{ij}^e}$$

Taraf signifikansi 5%

Keterangan :

χ^2 = Chi Kuadrat

X_x = Frekuensi yang diobservasi

X_x = Frekuensi yang diharapkan

Apabila X^x hitung < X^x tabel maka pengujian indikator dinyatakan diterima, sebaliknya apabila X^x hitung > X^x tabel maka pengujian indikator ditolak.

1.7.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukuran didalam mengukur gejala yang sama. Rumus yang digunakan adalah *Spilt-Half Method* dan *Spearman Brown* (Singarimbun, 2001, 143).

$$r_{XX} = \frac{6 \sum X_X X_X}{N \sum X_X X_X}$$

Keterangan:

r_{XX} = Koefisien Korelasi dari Spearman

N = Jumlah responden

X_X = perbedaan (selisih) setiap pasang jenjang

Kemudian untuk menghitung koefisien reliabilitas yang sesungguhnya digunakan rumus Spearman Brown sebagai berikut:

$$r_{XX} = \frac{2(r_{XX})}{1 + r_{XX}}$$

Keterangan:

r_{XX} = Koefisien Reliabilitas

1.7.9 Metode Analisis Data

1.7.9.1 Analisis Deskriptif Variabel

Dengan menggunakan analisis statistik deskriptif, data yang telah diperoleh didiskripsikan berdasarkan rating rata-rata setiap variabel.

Pendiskripsian variabel tersebut didasarkan dengan ketentuan :

Tabel 1.1 Pendiskripsian Rating Rata-Rata

Variabel Kekuatan Keuangan Dan Variabel Kekuatan Industri

| Interval Rating | Keterangan |
|-----------------|-------------------|
| 1,000 - 1,857 | Sangat tidak baik |
| 1,857 - 2,714 | Tidak baik |
| 2,714 - 3,571 | Kurang baik |
| 3,571 - 4,428 | Sedang |
| 4,428 - 5,285 | Cukup baik |
| 5,285 - 6,142 | Baik |
| 6,142 - 7,000 | Sangat baik |

Tabel 1.2 Pendeskripsian Rating Rata-Rata

Variabel keunggulan Bersaing Dan variabel Stabilitas Lingkungan

| Interval Rating | Keterangan |
|-----------------|-------------------|
| 1,000 - 1,857 | Sangat baik |
| 1,857 - 2,714 | Baik |
| 2,714 - 3,571 | Cukup Baik |
| 3,571 - 4,428 | Sedang |
| 4,428 - 5,285 | Kurang Baik |
| 5,285 - 6,142 | Tidak Baik |
| 6,142 - 7,000 | Sangat Tidak Baik |

1.7.9.2 Analisis SPACE

Setelah semua data rating dari variabel stabilitas keuangan, kekuatan industri, stabilitas lingkungan, dan keunggulan bersaing telah teridentifikasi, selanjutnya data diolah dengan menggunakan metode SPACE dengan tahapan sebagai berikut (Umar, 2005 : 230-231) :

1. Memilih sejumlah variabel untuk mengukur *Financial Strength* (FS), *Competitive Advantage* (CA), *Environmental Stability* (ES), dan *Industry Strength* (IS).
2. Memberi tanda dengan angka berurutan +1 (paling buruk) sampai +7 (paling baik) untuk variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Beri tanda dengan angka berurutan dari -1 (paling baik) sampai -7 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi ES dan CA.
3. Menghitung nilai rata-rata variabel-variabel tiap dimensi FS, CA, IS, dan ES. Kemudian petakan nilai rata-rata FS, CA, IS, dan ES pada sumbu SPACE Matriks.
4. Menjumlahkan kedua nilai pada sumbu X dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan kedua nilai pada sumbu Y dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Selanjutnya petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
5. Menggambar arah vektor dari kuadran 0.0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan, apakah strategi *agresive*, *competitive*, *defensive*, atau *conservative*

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Gambaran Umum Perusahaan

PRIMAGAMA ENGLISH (PE) adalah lembaga Kursus bahasa Inggris yang berdiri pada 10 November 2007. Sejarah berdirinya Primagama English (PE) tak luput dari nama Besar bimbingan belajar Primagama sebagai bimbingan belajar terbesar di Indonesia dengan lebih dari 730 cabang. Survei membuktikan bahwa Lembaga Pendidikan Primagama telah berkembang pesat. Fakta-fakta tersebut memberikan jalan bagi lahirnya Primagama English untuk melengkapi proses pembelajaran khusus Bahasa Inggris. Permintaan dan penantian pengguna jasa Lembaga Pendidikan Primagama akan hadirnya unit khusus yang dapat mendampingi pembelajaran bahasa Inggris secara menyeluruh (comprehensive), memberikan alasan kuat bagi lahirnya Primagama English.

2.2 Visi dan Misi

2.2.1 Visi

Visi Primagama English adalah menjadi lembaga kursus bahasa yang terkemuka, terunggul dan terbesar di Indonesia serta diperhitungkan di tingkat dunia. Sedangkan Misi Primagama English adalah menjadikan Primagama English sebagai : Lembaga kursus bahasa yang mampu mengantarkan para peserta kursus terampil dalam berkomunikasi, Menjadi tempat bagi para profesional untuk mewujudkan kesejahteraan bersama, serta Mitra kerja yang handal dan menguntungkan bagi relasi.

2.2.2 Misi

Menjadikan Primagama English sebagai :

- Lembaga kursus bahasa yang mampu mengantarkan para peserta kursus terampil dalam berkomunikasi.
- Menjadi tempat bagi para profesional untuk mewujudkan kesejahteraan bersama.
- Mitra kerja yang handal dan menguntungkan bagi relasi.
- Tempat bagi setiap insan untuk berprestasi, berinovasi, dan mengembangkan diri.
- Asset Pendidikan Nasional dan Kebanggaan Masyarakat.

2.3 Filosofi

- Bekerja adalah ibadah.
- Senantiasa bekerjasama (superteam).
- Berkarya sepanjang hayat.
- Berkembang dalam keselarasan, keserasian dan keseimbangan.

2.4 Penghasilan, Target, dan Syarat

- Penghasilan Bisnis
 - Seminar
 - Kursus reguler
 - Trial class
 - Gathering
 - Lomba bahasa Inggris

- Target Bisnis Tahun Pertama
 - Pengenalan merek dan konsep pelayanan pada tahun pertama penguatan merek dan optimalisasi penjualan pada tahun kedua dengan Konsentrasi pengembalian investasi.
 - Optimalisasi penjualan untuk optimalisasi profit pada tahun ketiga dan seterusnya.

- Syarat Lokasi dan Luasan
 - Independent building, office building, ruko atau rukan dengan luas space minimal:
 - Ruko 3 lantai.
 - 200 m² untuk Rumah.
 - Lokasi strategis (prime location) dengan traffic bagus, di jalan kelas satu.
 - dan dengan area parkir yang mencukupi.
 - jaringan listrik min 7.000 Watt dan telepon fisik.

- **Syarat Mitra (Investor)**

1. Perorangan atau perseroan dan memiliki visi bisnis yang kuat.
2. Memiliki kemampuan financial untuk investasi dan modal kerja dengan menunjukkan bukti yang cukup.
3. Memiliki kesanggupan mengembangkan PRIMAGAMA ENGLISH sesuai dengan perkembangannya.
4. memiliki kesanggupan untuk melaksanakan semua sistem yang ditetapkan dalam manual dan Standar Operasional Procedures (SOP) PRIMAGAMA ENGLISH.
5. Menjalankan bisnis dengan penuh dedikasi.

- **Dukungan Kantor Pusat**

- survey potensi pasar dan kelayakan lokasi.
- Pendampingan penyiapan outlet/cabang secara menyeluruh.
- Rekrutmen dan training

2.5 Berkembang Dengan kemitraan

Setelah sukses pada pilot project beberapa outlet PRIMAGAMA ENGLISH dalam membangun brand image, jaringan dan sistem operasional serta prospek bisnis ini kedepan, tahun ini PRIMAGAMA ENGLISH siap berkembang di seluruh kota besar di Indonesia secara kemitraan. Sehingga anda pun dapat ikut memiliki dan mengembangkan bisnis ini di kota pilihan anda.

2.6 Produk-produk yang dimiliki Primagama English

- English kindergarten
- English for student 1st-3rd grade
- English for student 4st-6st grade
- English for student 7st-9st grade
- English for student 10st-12st grade
- Smart for general English
- Smart for English conversation
- Smart for Tofel Preparation

2.7 Susunan Organisasi

1. Direktur : Bpk. Drs. Supriyanto
2. Manager Akademis : Bpk. Candra Cahya P,S. Pd
3. Manager Marketing : Bpk. L Bayu A. P
4. Sekretaris : Ibu Divya Noor W
5. Supervisor Keuangan 1 : Ibu Kriswandari
6. Supervisor Keuangan 2 : Bapak Habanudin
7. Staff Ahli Pemasaran : Bapak Aditiya Soni Setyawan
8. Staff Ahli Pemasaran : Bapak Rozad Mustova
9. Staff Ahli Pemasaran : Ibu Meira Kartika
10. Staff Ahli Bahasa : Bapak M. Sulam Taufix
11. Staff Ahli Bahasa : Bapak Agustinus Hery Setyawan
12. Staff Ahli Bahasa : Bapak Yoga Valention
13. Staff Ahli Bahasa : Ibu Anggaraini Winastuti
14. Staff Ahli Bahasa : Bapak Room Mawadi Yohanes

BAB III

HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Tabel 3.1

| Nomer | Jenis Kelamin | Jumlah | Presentase (%) |
|-------|---------------|--------|----------------|
| 1 | Pria | 10 | 71,4 % |
| 2 | Wanita | 4 | 28,6 % |
| | Jumlah | 14 | 100 % |

3.2 Hasil Uji Analisis Validitas Dan Reliabilitas

3.2.1 Hasil Uji Analisis Validitas

Adapun hasil uji validitas data lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan teknik *Chi Kuadran* (X^X) disajikan pada table 3.2 dan 3.3

Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Data Lingkungan Eksternal

| Stabilitas Lingkungan | | | |
|------------------------------|-------|-------|------------|
| Indikator | Butir | X^X | Keterangan |
| a | BT.1 | 10 | Valid |
| b | BT.2 | 8.5 | Valid |
| c | BT.3 | 10.5 | Valid |
| Kekuatan Industri | | | |
| Indikator | Butir | X^X | Keterangan |
| d | BT.4 | 10.5 | Valid |
| e | BT.5 | 11 | Valid |
| f | BT.6 | 7 | Valid |
| | | | |

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Data Lingkungan Internal

| Kekuatan Keuangan | | | |
|----------------------------|-------|----------|------------|
| Indikator | Butir | χ^2 | Keterangan |
| g | BT.7 | 14.5 | Valid |
| h | BT.8 | 7.5 | Valid |
| i | BT.9 | 10.5 | Valid |
| Keunggulan Bersaing | | | |
| Indikator | Butir | χ^2 | Keterangan |
| j | BT.10 | 10.5 | Valid |
| k | BT.11 | 12 | Valid |
| l | BT.12 | 10.25 | Valid |
| m | BT.13 | 12 | Valid |

Berdasarkan hasil perhitungan seperti yang ditunjukkan pada tabel 3.2 dan tabel 3.3 dapat ditemukan bahwa chi kuadrat hitung lebih kecil dari pada chi kuadrat tabel. Dalam hal ini $dk=n-1=7-1=6$. Berdasarkan $dk=6$ dan presentase kesalahan 1%, maka diperoleh harga chi kuadrat tabel sebesar 16,812. Dengan ketentuan setiap indikator dinyatakan valid apabila chi kuadrat hitung lebih kecil dari pada chi kuadrat tabel maka setiap indikator pada tabel 3.2 dan 3.3 dinyatakan valid.

3.2.2 Hasil Uji Analisis Reliabilitas

Adapun hasil uji reliabilitas variabel dengan menggunakan rumus *splith-half method* (metode belah dua) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas Variabel

| No. | Variabel | Koefisien splith-half | Keterangan |
|-----|-----------------------|-----------------------|------------|
| 1 | Stabilitas Lingkungan | 0.965 | Reliabel |
| 2 | Kekuatam Industri | 0.809 | Reliabel |
| 3 | Kekuatan Keuangan | 0.814 | Reliabel |
| 4 | Keunggulan Bersaing | 0.809 | Reliabel |

Suatu indikator dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai koefisien tabel yaitu 0,532. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan dan yang telah disajikan pada table 3.4, diperoleh bahwa semua indikator dinyatakan reliabel untuk digunakan sebagai indikator penelitian.

3.3 Deskripsi Terhadap Variabel Penelitian

3.3.1 Kondisi Faktor Eksternal Stabilitas Lingkungan

Kondisi faktor eksternal stabilitas lingkungan dapat dideskripsikan sebagai berikut :

a. Variabilitas Permintaan

Adapun total rating dari variabilitas permintaan disajikan pada tabel 3.5.

Tabel 3.5 Rating Variabilitas Permintaan

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | -1 | 1 | 7,14 | -1 |
| 2 | Tinggi | -2 | 3 | 21,43 | -6 |
| 3 | Cukup Tinggi | -3 | 7 | 50 | -21 |
| 4 | Sedang | -4 | 3 | 21,43 | -12 |
| 5 | Cukup Rendah | -5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Rendah | -6 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Sangat Rendah | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -40 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -2.86 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.5, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 7,14% menyatakan sangat tinggi, sebanyak 21,43% menyatakan tinggi, sebanyak 50% menyatakan cukup tinggi, dan sebanyak 21,43% menyatakan sedang. Berdasarkan Tabel 3.5 diperoleh jumlah rata-rata rating

variabilitas permintaan sebesar -2,86, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English dihadapkan pada tingkat variabilitas permintaan yang cukup tinggi.

b. Hambatan Untuk Masuk Dalam Pasar

Adapun total rating dari hambatan masuk dalam pasar disajikan pada tabel

3.6.

Tabel 3.6 Rating Hambatan Masuk dalam Pasar

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | -1 | 3 | 21,43 | -3 |
| 2 | Tinggi | -2 | 4 | 28,57 | -8 |
| 3 | Cukup Tinggi | -3 | 6 | 42,86 | -18 |
| 4 | Sedang | -4 | 1 | 7,14 | -4 |
| 5 | Cukup Rendah | -5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Rendah | -6 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Sangat Rendah | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -33 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -2.36 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.6, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 21,43% menyatakan sangat tinggi, sebanyak 28,57% menyatakan tinggi, sebanyak 42,86% menyatakan cukup tinggi, dan sebanyak 7,14% menyatakan sedang. Berdasarkan Tabel 3.6 diperoleh jumlah rata-rata rating hambatan masuk dalam pasar sebesar -2,36, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English dihadapkan pada tingkat hambatan masuk dalam pasar yang tinggi.

c. Tekanan Pesaing

Adapun total rating dari Tekanan Pesaing disajikan pada tabel 3.7.

Tabel 3.7 Rating Tekanan Pesaing

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | -1 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | -2 | 4 | 28,57 | -8 |
| 3 | Cukup Tinggi | -3 | 7 | 50 | -21 |
| 4 | Sedang | -4 | 2 | 14,29 | -8 |
| 5 | Cukup Rendah | -5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Rendah | -6 | 1 | 7,14 | -6 |
| 7 | Sangat Rendah | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -43 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -3,07 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.7, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 28,57% menyatakan tinggi, sebanyak 50% menyatakan cukup tinggi, sebanyak 14,29% menyatakan sedang, dan sebanyak 7,14% menyatakan rendah. Berdasarkan Tabel 3.7 diperoleh jumlah rata-rata rating tekanan pesaing sebesar -3,07, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English dihadapkan pada tingkat tekanan pesaing yang cukup tinggi.

3.3.2 Kondisi Faktor Eksternal Kekuatan Industri

Kondisi faktor eksternal kekuatan industri dapat dideskripsikan sebagai berikut :

a. Teknologi yang dikuasai

Adapun total rating dari teknologi yang dikuasai disajikan pada tabel 3.8.

Tabel 3.8 Rating Teknologi Yang dikuasai

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 6 | 1 | 7.14 | 6 |
| 3 | Cukup Tinggi | 5 | 1 | 7.14 | 5 |
| 4 | Sedang | 4 | 2 | 14.29 | 8 |
| 5 | Cukup Rendah | 3 | 8 | 57.14 | 24 |
| 6 | Rendah | 2 | 1 | 7.14 | 2 |
| 7 | Sangat Rendah | 1 | 1 | 7.15 | 1 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 46 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 3.29 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.8, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 7,14% menyatakan tinggi, sebanyak 7,14% menyatakan cukup tinggi, sebanyak 14,29% menyatakan sedang, sebanyak 57,14% menyatakan cukup rendah, sebanyak 7,14 menyatakan rendah, sebanyak 7,15 menyatakan sangat rendah . Berdasarkan Tabel 3.8 diperoleh jumlah rata-rata rating teknologi yang dikuasai sebesar 3,29, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English memiliki tingkat teknologi yang dikuasai yang cukup rendah.

b. Kemudahan Masuk Dalam Pasar

Adapun total rating dari tekanan pesaing disajikan pada tabel 3.9.

Tabel 3.9 Rating kemudahan masuk dalam pasar

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Cukup Tinggi | 5 | 2 | 14.29 | 10 |
| 4 | Sedang | 4 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Cukup Rendah | 3 | 4 | 28.57 | 12 |
| 6 | Rendah | 2 | 7 | 50 | 14 |
| 7 | Sangat Rendah | 1 | 1 | 7.14 | 1 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 37 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 2.64 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.9, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 14,29% menyatakan cukup tinggi, sebanyak 28,57% menyatakan cukup rendah, sebanyak 50% menyatakan rendah dan sebanyak 7,14% menyatakan sangat rendah. Berdasarkan Tabel 3.9 diperoleh jumlah rata-rata rating kemudahan masuk dalam pasar sebesar 2,64, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English dihadapkan pada tingkat kemudahan masuk dalam pasar yang cukup rendah.

c. Stabilitas Moneter

Adapun total rating dari Stabilitas Moneter disajikan pada tabel 3.9.

Tabel 3.10 Rating Stabilitas Moneter

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 6 | 1 | 7.14 | 6 |
| 3 | Cukup Tinggi | 5 | 5 | 35.72 | 25 |
| 4 | Sedang | 4 | 2 | 14.29 | 8 |
| 5 | Cukup Rendah | 3 | 5 | 35.71 | 15 |
| 6 | Rendah | 2 | 1 | 7.14 | 2 |
| 7 | Sangat Rendah | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 56 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 4 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.10, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 7,14% menyatakan baik, sebanyak 35,72% menyatakan cukup baik, sebanyak 14,2857143% menyatakan sedang, sebanyak 35,71% menyatakan kurang baik dan sebanyak 7,14% menyatakan tidak baik. Berdasarkan Tabel 3.10 diperoleh jumlah rata-rata rating stabilitas moneter sebesar 4, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English dihadapkan pada tingkat stabilitas moneter yang sedang.

3.3.3 Kondisi Faktor Internal Kekuatan Keuangan

Kondisi faktor eksternal kekuatan keuangan dapat dideskripsikan sebagai berikut :

a. *Total Assets Turnover*

Adapun total rating dari *total assets turnover* disajikan pada tabel 3.11.

Tabel 3.11 Rating *Total Assets Turnover*

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Cukup Tinggi | 5 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Sedang | 4 | 4 | 28.57 | 16 |
| 5 | Cukup Rendah | 3 | 5 | 35.72 | 15 |
| 6 | Rendah | 2 | 4 | 28.57 | 8 |
| 7 | Sangat Rendah | 1 | 1 | 7.14 | 1 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 40 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 2.86 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.11, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 28,57% menyatakan sedang, sebanyak 35,72% menyatakan cukup rendah, sebanyak 28,57% menyatakan rendah, dan sebanyak 7,14% menyatakan sangat rendah. Berdasarkan Tabel 3.11 diperoleh jumlah rata-rata rating total assets turnover sebesar 2,86, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English memiliki tingkat *total assets turnover* yang cukup rendah.

b. *Fixed Asset Turnover*

Adapun total rating dari *fixed asset turnover* disajikan pada tabel 3.11.

Tabel 3.12 Rating *Fixed Asset Turnover*

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Cukup Tinggi | 5 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Sedang | 4 | 1 | 7.14 | 4 |
| 5 | Cukup Rendah | 3 | 6 | 42.86 | 18 |
| 6 | Rendah | 2 | 7 | 50 | 14 |
| 7 | Sangat Rendah | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 36 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 2.57 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.12, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 7,14% menyatakan sedang, sebanyak 42,86% menyatakan kurang baik, dan sebanyak 50% menyatakan tidak baik. Berdasarkan Tabel 3.12 diperoleh jumlah rata-rata rating *fixed asset turnover* sebesar 2,57, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English memiliki tingkat *fixed asset turnover* yang kurang baik.

c. *Sale Ratio*

Adapun total rating dari *sale ratio* disajikan pada tabel 3.13.

Tabel 3.13 Rating *Sale Ratio*

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Cukup Tinggi | 5 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Sedang | 4 | 6 | 42.86 | 24 |
| 5 | Cukup Rendah | 3 | 5 | 35.71 | 15 |
| 6 | Rendah | 2 | 3 | 21.43 | 6 |
| 7 | Sangat Rendah | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 45 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 3.21 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.13, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 42.86% menyatakan sedang, sebanyak 35.71% menyatakan cukup rendah, dan sebanyak 21.43% menyatakan rendah. Berdasarkan Tabel 3.13 diperoleh jumlah rata-rata rating *fixed asset turnover* sebesar 3.21, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English memiliki tingkat *fixed asset turnover* yang cukup rendah.

3.3.4 Kondisi Faktor Internal Keunggulan Bersaing

Kondisi faktor eksternal keunggulan bersaing dapat dideskripsikan sebagai berikut :

a. Mutu Produk

Adapun total rating dari mutu produk disajikan pada tabel 3.14.

Tabel 3.14 Rating Mutu Produk

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | -1 | 4 | 28.57 | -4 |
| 2 | Tinggi | -2 | 7 | 50 | -14 |
| 3 | Cukup Tinggi | -3 | 2 | 14.29 | -6 |
| 4 | Sedang | -4 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Cukup Rendah | -5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Rendah | -6 | 1 | 7.14 | -6 |
| 7 | Sangat Rendah | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -30 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -2.14 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.14, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 28,57% menyatakan sangat baik, sebanyak 50% menyatakan baik, sebanyak 14,29% menyatakan cukupbaik, dan sebanyak 7,14% menyatakan tidak baik. Berdasarkan Tabel 3.14 diperoleh jumlah rata-rata rating keunggulan bersaing sebesar -2,14, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English memiliki tingkat mutu produk yang baik.

b. Loyalitas Pelanggan

Adapun total rating dari loyalitas pelanggan disajikan pada tabel 3.15.

Tabel 3.15 Rating Loyalitas Pelanggan

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | -1 | 4 | 28.57 | -4 |
| 2 | Tinggi | -2 | 7 | 50 | -14 |
| 3 | Cukup Tinggi | -3 | 2 | 14.29 | -6 |
| 4 | Sedang | -4 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Cukup Rendah | -5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Rendah | -6 | 1 | 7.14 | -6 |
| 7 | Sangat Rendah | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -30 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -2.14 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.15, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 28,57% menyatakan sangat baik, sebanyak 50% menyatakan baik, sebanyak 14,29% menyatakan cukup baik, dan sebanyak 7,14% menyatakan tidak baik. Berdasarkan Tabel 3.15 diperoleh jumlah rata-rata rating keunggulan bersaing sebesar -2,14, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English memiliki tingkat loyalitas pelanggan yang baik.

c. Siklus Hidup Produk

Adapun total rating dari siklus hidup produk disajikan pada tabel 3.16.

Tabel 3.16 Rating Siklus Hidup Produk

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | -1 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | -2 | 5 | 35.72 | -10 |
| 3 | Cukup Tinggi | -3 | 1 | 7.14 | -3 |
| 4 | Sedang | -4 | 7 | 50 | -28 |
| 5 | Cukup Rendah | -5 | 1 | 7.14 | -5 |
| 6 | Rendah | -6 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Sangat Rendah | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -46 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -3.29 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.16, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 35,72% menyatakan cepat, sebanyak 7,14% menyatakan cukup cepat, sebanyak 50% menyatakan sedang, dan sebanyak 7,14% menyatakan cukup lambat. Berdasarkan Tabel 3.16 diperoleh jumlah rata-rata rating keunggulan bersaing sebesar -3,29, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English memiliki tingkat siklus hidup produk yang cukup cepat.

d. Pemanfaatan Kapasitas Bersaing

Adapun total rating dari pemanfaatan kapasitas bersaing disajikan pada tabel 3.17.

Tabel 3.17 Rating Pemanfaatan Kapasitas Bersaing

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Rating |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | -1 | 1 | 7.14 | -1 |
| 2 | Tinggi | -2 | 7 | 50 | -14 |
| 3 | Cukup Tinggi | -3 | 5 | 35.72 | -15 |
| 4 | Sedang | -4 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Cukup Rendah | -5 | 1 | 7.14 | -5 |
| 6 | Rendah | -6 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Sangat Rendah | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -35 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -2.5 |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

Berdasarkan Tabel 3.17, dari 14 responden yang diambil sebagai sampel, sebanyak 7,14% menyatakan sangat baik, sebanyak 50% menyatakan baik, sebanyak 35,72% menyatakan cukup baik, dan sebanyak 7,14% menyatakan kurang baik. Berdasarkan Tabel 3.17 diperoleh jumlah rata-rata rating pemanfaatan kapasitas bersaing sebesar -2,5, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Primagama English memiliki tingkat pemanfaatan kapasitas bersaing yang baik.

3.4 Faktor Internal

A. Variabel Keunggulan Bersaing

1. Mutu Produk

Mutu produk adalah tingkat jaminan mutu dari produk yang dihasilkan oleh suatu lembaga kursus bahasa Inggris. Berdasarkan tabel 3.18 kualitas produk menyatakan sangat baik ini berarti mutu dari produk yang dihasilkan baik dan konsumen puas terhadap kualitas produk yang dihasilkan.

2. Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan adalah tingkat kesetiaan konsumen terhadap Primagama English. Berdasarkan tabel 3.18 loyalitas pelanggan menyatakan baik ini berarti perusahaan telah memiliki pelanggan tetap lebih dari 50% dari jumlah keseluruhan pelanggan.

3. Siklus Hidup Produk

Siklus hidup produk adalah siklus hidup mulai dari pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan penurunan. Berdasarkan tabel 3.18 Siklus hidup produk jasa Primagama English menyatakan cukup baik ini berarti masing-masing elemen dari berbagai tahap dapat berjalan dengan baik dan seimbang.

4. Pemanfaatan Kapasitas bersaing

Pemanfaatan kapasitas bersaing adalah bagaimana kemampuan Primagama English dalam memanfaatkan kapasitas yang dimiliki untuk bersaing dengan kompetitor-kompetitor lainnya. Berdasarkan tabel 3.18 Pemanfaatan kapasitas bersaing menyatakan baik ini berarti perusahaan dapat memanfaatkan secara maksimal kapasitas yang dimiliki untuk bersaing dengan pesaing lainnya.

B. Variabel Kekuatan Keuangan

1. *Total Assets Turnover*

Total assets turnover adalah tingkat kemampuan Primagama English dalam menghasilkan volume bisnis yang cukup untuk ukuran harta yang diinvestasikan. Berdasarkan tabel 3.19 Total assets turnover dinyatakan kurang baik ini berarti perusahaan belum mampu menghasilkan volume bisnis yang cukup untuk ukuran harta yang diinvestasikan.

2. *Fixed Asset Turnover*

Fixed asset turnover adalah tingkat produktivitas penjualan produk jasa Primagama English, beserta pemanfaatan gedung dan peralatan. Berdasarkan tabel 3.19 fixed asset turnover dinyatakan tidak baik ini berarti tingkat produktivitas penjualan produk jasa, beserta pemanfaatan gedung dan peralatannya rendah.

3. *Sale Ratio*

Sale ratio adalah tingkat pertumbuhan keuangan dikarenakan pertumbuhan penjualan produk jasa Kursus Bahasa Inggris. Berdasarkan tabel 3.19 *Sale ratio* dikatakan kurang baik ini berarti tingkat pertumbuhan penjualan produk jasa Kursus Bahasa Inggris mengalami penurunan sehingga menyebabkan pertumbuhannya pun juga menurun.

3.5 Faktor Eksternal

A. Variabel Kekuatan Industri

1. Teknologi yang dikuasai

Teknologi yang dikuasai adalah bagaimana penguasaan kariawan terhadap teknologi yang diterapkan didalam perusahaan, Berdasarkan tabel 3.18 teknologi yang dikuasai menyatakan kurang baik ini berarti kemampuan untuk memanfaatkan sarana dan prasarana perusahaan secara umum oleh kariawan di dalam industri jasa bimbingan belajar bahasa inggris belum optimal.

2. Kemudahan Masuk Dalam Pasar

Kemudahan masuk ke dalam pasar adalah sulit atau tidaknya suatu perusahaan baru untuk memasuki pasar. Berdasarkan tabel 3.18 kemudahan masuk dalam pasar menyatakan tidak baik, ini berarti cukup sulit bagi perusahaan baru untuk masuk dalam industri kursus bahasa inggris .

3. Stabilitas Moneter

Stabilitas moneter adalah kondisi finansial secara global yang terjadi pada saat ini. Berdasarkan tabel 3.18 stabilitas moneter menyatakan baik ini berarti keadaan finansial secara global yang terjadi saat ini dalam keadaan yang setabil.

B. Variabel Stabilitas lingkungan

1. Variabilitas Permintaan

Variabilitas permintaan adalah bagaimana keanekaragaman jenis permintaan pasar akan jasa kursus bahasa Inggris. Berdasarkan tabel 3.19 variabilitas permintaan dinyatakan cukup baik, ini berarti keanekaragaman jenis permintaan pasar akan jasa kursus bahasa Inggris cukup variatif.

2. Hambatan Untuk Masuk Dalam Pasar

Hambatan untuk masuk dalam pasar adalah jumlah hambatan untuk masuk ke dalam pasar jasa kursus bahasa Inggris. Berdasarkan tabel 3.19 hambatan untuk masuk ke dalam pasar dikatakan baik ini berarti jumlah hambatan untuk memasuki pasar rendah.

3. Tekanan Pesaing

Tekanan pesaing adalah bagaimana tingkat tekanan pesaing dalam kemajuan industri jasa kursus bahasa Inggris. Berdasarkan tabel 3.19 tekanan pesaing dinyatakan cukup baik ini

berarti dengan kekuatan perusahaan yang dimiliki perusahaan mampu menghadapi tekanan pesaing dengan mudah.

3.6 Analisis SPACE

3.6.1 Analisis Sumbu X (horizontal) Matriks SPACE

Hasil analisis Matriks SPACE dengan sumbu X (horizontal) dengan menggunakan variabel kekuatan industri dan variabel keunggulan bersaing, disajikan pada tabel 3.18

Tabel 3.18 Sumbu X (horizontal) Matriks SPACE

| Kekuatan Industri | | Rating | Deskripsi |
|----------------------------------|--------------------------------|----------|-------------|
| a. | Teknologi Yang dikuasai | 3.29 | Kurang Baik |
| b. | Kemudahan Masuk Dalam Pasar | 2.64 | Tidak Baik |
| Sc. | Stabilitas Moneter | 4 | Sedang |
| Total rating rata-rata indikator | | 9.93 | |
| Rating rata-rata variabel X1 | | Σ | 3.31 |
| | | | Tidak Baik |
| Keunggulan Bersaing | | Rating | Deskripsi |
| a. | Mutu Produk | -2.14 | Baik |
| b. | Loyalitas Pelanggan | -2.14 | Baik |
| c. | Siklus Hidup Produk | -3.29 | Cukup Baik |
| d. | Pemanfaatan Kapasitas Bersaing | -2.5 | Baik |
| Total rating rata-rata indikator | | -10.07 | |
| Rating rata-rata variabel X2 | | Σ | -2.52 |
| Sumbu X | | 0.79 | Baik |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

3.6.2 Analisis Sumbu Y (vertikal) Matriks SPACE

Hasil analisis Matriks SPACE dengan sumbu Y (vertikal) dengan menggunakan variabel kekuatan keuangan dan variabel stabilitas lingkungan, disajikan pada tabel 3.19

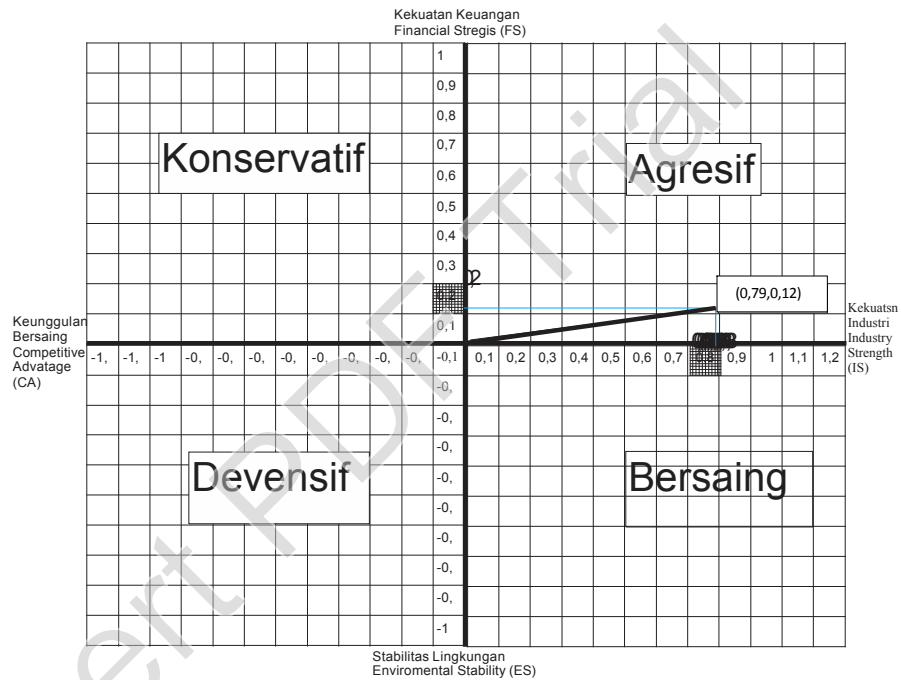
Tabel 3.19 Sumbu Y (horizontal) Matriks SPACE

| Kekuatan Keuangan | | Rating | | Deskripsi |
|----------------------------------|----------------------------------|----------|-------|-------------|
| a. | Total Assets Turnover | 2.86 | | Kurang Baik |
| b. | Fixed Asset Turnover | 2.57 | | Tidak Baik |
| c. | Sale Ratio | 3.21 | | Kurang Baik |
| Total rating rata-rata indikator | | 8.64 | | |
| Rating rata-rata variabel Y1 | | Σ | 2.88 | Kurang Baik |
| Stabilitas Lingkungan | | Rating | | Deskripsi |
| a. | Variabilitas Permintaan | -2.86 | | Cukup Baik |
| b. | Hambatan Untuk Masuk Dalam Pasar | -2.36 | | Baik |
| c. | Tekanan Pesaing | -3.07 | | Cukup Baik |
| Total rating rata-rata indikator | | -8.29 | | Cukup Baik |
| Rating rata-rata variabel Y2 | | Σ | -2.76 | |
| Sumbu Y | | | 0.12 | |

Sumber: data primer yang diolah tahun 2011

3.6.3 Kuadran Matriks SPACE

Berdasarkan tabel 3.18 dan tabel 3.19 diperoleh titik sumbu X sebesar 0.79 dan titik sumbu Y sebesar 0.12. Dari kedua titik tersebut setelah dipetakan pada kuadran matriks SPACE sebagaimana disajikan pada gambar 1.6, diperoleh tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan adalah tipe strategi agresif.



Gambar 1.6 Kuadran matriks SPACE

Penjelasan:

Tipe strategi yang tepat untuk Primagama English sebagai pendatang baru dalam industri jasa kursus bahasa inggris adalah dengan menggunakan strategi agresif, strategi agresif sendiri adalah strategi yang harus dilakukan perusahaan dimana perusahaan harus berupaya secara aktif untuk terus maju memperbesar pangsa pasar dan

melawan pesaing yang berusaha menghalang-halangi ataupun menjatuhkan citra perusahaan, tentu saja dalam kaitannya dengan dunia bisnis ambisi untuk maju dan melawan dilakukan secara sehat. Wujud nyata dari penerapan strategi agresif yang harus dilakukan oleh Primagama English adalah mempertahankan mutu produk perusahaan yang baik, menekan pengeluaran yang kurang perlu seperti menyewa gedung olah raga untuk karyawan dan pemberian parcel/bingkisan pada setiap karyawan di hari raya dapat dihapuskan, menciptakan inovasi-inovasi baru dalam metode pembelajaran, meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan dengan melakukan pelatihan-pelatihan, melakukan promosi yang gencar, dan melakukan perluasan pangsa pasar ke luar negeri.

Dalam kaitannya dengan lingkungan internal dari variabel Keunggulan bersaing perusahaan menunjukkan keadaan baik, Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator seperti: Mutu Produk dalam kondisi yang baik, Loyalitas Pelanggan dalam kondisi yang baik, Siklus Hidup Produk dalam kondisi yang cukup baik, Pemanfaatan Kapasitas Bersaing dalam kondisi yang baik. Dalam variabel kekuatan keuangan perusahaan menunjukkan keadaan tidak baik, hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator seperti total assets turnover dalam kondisi kurang baik. Dari indikator Fixed assets turnover dalam kondisi tidak baik, dari indikator sale ratio dalam kondisi kurang baik .

Dalam kaitannya dengan lingkungan eksternal dari variabel kekuatan industri menunjukkan dalam keadaan yang sedang, hal ini

dapat dilihat dari indikator-indikator seperti: indikator stabilitas moneter dalam keadaan sedang atau seimbang. Indikator teknologi yang dikuasai, industri jasa kursus bahasa inggris dalam kondisi yang kurang baik. Dalam indikator kemudahan masuk ke dalam pasar, industri jasa kursus bahasa inggris mengalami keadaan yang kurang baik. Dari variabel stabilitas lingkungan menunjukkan industri jasa kursus bahasa inggris dalam keadaan yang cukup baik, hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator seperti: indikator variabilitas permintaan dalam keadaan cukup baik, dalam Indikator hambatan untuk masuk ke dalam pasar dalam keadaan yang tinggi, dalam indikator tekanan pesaing dalam keadaan cukup baik.

Pembahasan:

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya diketahui bahwa Primagama English memiliki kelemahan dalam bidang kekuatan keuangan yang menunjukkan keadaan yang kurang baik, namun Primagama English sendiri memiliki kekuatan dalam bidang keunggulan bersaing yang baik, selain itu ancaman dari perusahaan sejenis cukup lemah, hal ini dibuktikan dari variabel kekuatan industri yang menunjukkan tidak baik, dan peluang yang dimiliki Primagama English cukup besar hal ini dapat dilihat dari stabilitas lingkungan yang cukup baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut setrategi yang tepat yang harus dilakukan oleh Primagama English adalah melakukan strategi agresif. Strategi Agresif dilakukan dengan tujuan meningkatkan kekuatan

keuangan perusahaan, dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang cukup kuat dan keadaan eksternal perusahaan yang menunjukkan bahwa ancaman dari perusahaan lain cukup lemah dan peluang yang cukup besar.

Perwujudan setrategi agresif yang harus dilakukan perusahaan adalah :

1. Mempertahankan mutu produk perusahaan yang baik.
2. Menekan pengeluaran yang kurang perlu seperti menyewa gedung olah raga untuk kariawan dan pemberian parsel/bingkisan pada setiap kariawan di hari raya dapat dihapuskan.
3. Menciptakan inofasi-inofasi baru dalam metode pembelajaran.
4. Meningkatkan kualitas dan kinerja kariawan dengan melakukan pelatihan-pelatihan.
5. Melakukan promosi yang gencar.
6. Melakukan perluasan pangsa pasar ke luar negeri.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode matriks SPACE (*Strategic Position And Action Evaluation*), dengan menggunakan empat variabel, yaitu stabilitas lingkungan terdiri dari tiga indikator dan tiga pertanyaan, kekuatan industri terdiri dari tiga indikator dan tiga pertanyaan, keunggulan bersaing terdiri dari empat indikator dan empat pertanyaan, dan kekuatan keuangan terdiri dari tiga indikator dan tiga pertanyaan. Dengan jumlah pertanyaan seluruhnya yaitu 13 pertanyaan, diperoleh kesimpulan bahwa :

- a. Faktor internal Keunggulan bersaing Primagama English berada dalam kondisi yang baik, dan faktor internal kekuatan keuangan Primagama English berada dalam kondisi yang kurang baik.
- b. Faktor eksternal stabilitas lingkungan industri kursus bahasa inggris berada dalam kondisi cukup baik, dan faktor eksternal kekuatan industri kursus bahasa inggris Kurang baik.
- c. Analisis Matriks SPACE terhadap Primagama English berdasarkan pemetaan kuadran Matriks SPACE menghasilkan tipe strategi agresif .

4.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode Matriks Space (*Strategic Position And Evaluation*), diperoleh beberapa saran yang layak untuk dipertimbangkan oleh manajemen Primagama English dalam merumuskan strategi dimasa yang akan datang, yaitu sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa variabel internal kekuatan keuangan perusahaan dalam keadaan yang lemah karena itu manajemen perlu melakukan pembenahan di bagian keuangan untuk meningkatkan kinerja perusahaan kedepannya
- b. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa variabel internal keunggulan bersaing perusahaan menunjukkan keadaan baik, dalam hal ini manajemen perlu untuk tetap mempertahankan keunggulan bersaingnya agar tetap dalam keadaan yang baik.
- c. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa variabel eksternal perusahaan yang meliputi kekuatan industri yang menunjukkan dalam keadaan yang sedang dan stabilitas lingkungan menunjukkan industri jasa kursus bahasa inggris dalam keadaan yang cukup baik hal ini merupakan kesempatan yang cukup baik bagi perusahaan untuk menjalankan strategi agresifnya.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R., *Manajemen Strategis*, Penerbit PT Prinhallindo,
Jakarta, 2002
- <http://www.scribd.com/doc/22907824/Pengertian-Manajemen-strategi>
- Umar Husain, *Riset Pemasaran Dan Prilaku Konsumen*, penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2002
- Kuncoro Munarjad., *Strategi bagaimana meraih keunggulan Kompetitif*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2006
- Muhamad Suarsono., *Matriks dan Sekenario dalam Strategi*, Penerbit UPP STIM YKPN, Yogyakarta, 2008
- Singarimbun Masri., dan Effendi., *Metode Penelitian survai*, Jakarta barat: Februari 2006
- Suyanto, M., *Strategic Management Global Most Admired Companies*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2007
- Sugiarto, Dergibson Siagian, Lasmono Tri sunaryanto, Deny S. Oetomo, *teknik Sampling*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001
- Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alvabeta, Bandung, 2010
- Umar Husain., *Strategic Management in Action*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003
- , *Riset Pemasaran Dan Prilaku Konsumen*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002
- Wahyudi ,Agustinus Sri., *Manajemen Strategik*, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta, 1996

LAMPIRAN

Expert PDF Trial

Lampiran. Contoh halaman muka Kuesioner penelitian

Kepada :

Yth. Bapak Drs. Supriyanto

Direktur Primagama English

Ruko Godean Permai Nomer 3 dan 4

Jl Godean Yogyakarta

Dengan Hormat,

Bersama dengan surat ini saya yang berates nama dibawah ini :

Nama : Laurentius Sendy Agusta Putra

Nomer Induk Mahasiswa : 152070016

Jurusan : Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Politik

Universitas : Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta

Bermaksud mengajukan beberapa pertanyaan kepada Bapak yang saya hormati dalam rangka penyelesaian tugas akhir yaitu skripsi dengan judul Setrategi Bersaing Dengan Menggunakan Analisis Matriks SPACE. Data yang telah diperoleh semata-mata akan digunakan untuk kepentingan Akademis tanpa bermaksud untuk mempublikasikannya kepada khalayak umum

Demikian harapan saya dan kiranya bapak dapat mengabulkan permohonan saya ini, atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Yogyakarta 6 Oktober 2011

Hormat saya,

Kuesioner

Bapak yang sangat saya hormati, saya selaku peneliti dalam tugas akhir ini memohon kepada Bapak untuk berkenan mengisi beberapa data penunjang berikut guna melengkapi data penelitian akhir saya. Atas perhatian dan waktu yang telah Bapak sediakan saya selaku peneliti mengucapkan terimakasih.

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang ada, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada pada Primagama English yang anda ketahui.

Lampiran 2: Kuesioner Penelitian

Lingkungan Eksternal

II. Stabilitas Lingkungan

1. Bagaimanakah pengaruh tingkat keanekaragaman jenis permintaan pasar terhadap kualitas pelayanan jasa kursus bahasa inggris
 - a. Sangat Tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Cukup Tinggi
 - d. Sedang
 - e. Cukup Rendah
 - f. Rendah
 - g. Sangat Rendah
2. Bagaimanakah tingkat hambatan untuk masuk ke dalam pasar jasa kursus bahasa inggris?
 - a. Sangat Tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Cukup Tinggi
 - d. Sedang
 - e. Cukup Rendah
 - f. Rendah
 - g. Sangat Rendah
3. Bagaimanakah tingkat tekanan pesaing dalam industri kursus bahasa inggris?
 - a. Sangat Tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Cukup Tinggi
 - d. Sedang
 - e. Cukup Rendah
 - f. Rendah
 - g. Sangat Rendah

III. Kekuatan Industri

1. Bagaimanakah tingkat pemahaman SDM yang bekerja dalam industri jasa kursus bahasa inggris untuk mengaplikasikan teknologi yang diterapkan secara umum dalam industri jasa kursus bahasa inggris?

- a. Sangat Tinggi c. Cukup Tinggi e. Cukup Rendah g. Sangat Rendah
b. Tinggi d. Sedang f. Rendah

2. Menurut anda seberapa tinggikah tingkat kemudahan jika kita ingin mendirikan suatu lembaga kursus basa inggris baru di Yogyakarta?

- a. Sangat Tinggi c. Cukup Tinggi e. Cukup Rendah g. Sangat Rendah
b. Tinggi d. Sedang f. Rendah

3. Bagimanakah dampak yang ditimbulkan dari stabilitas keuangan dalam negeri terhadap industri jasa kursus bahasa inggris?

- a. Sangat Baik c. Cukup Baik e. Kurang Baik g. Sangat Tidak Baik
b. Baik d. Sedang f. Tidak Baik

Lingkungan Internal

I. Kekuatan Keuangan

1. Bagaimanakah tingkatan volume bisnis yang dihasilkan dengan ukuran harta yang telah diinvestasikan?
 - a. Sangat Tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Cukup Tinggi
 - d. Sedang
 - e. Cukup Rendah
 - f. Rendah
 - g. Sangat Rendah
2. Bagaimanakah tingkat pemanfaatan sarana dan prasarana yang dapat mempengaruhi produktivitas penjualan produk jasa kursus bahasa Inggris?
 - a. Sangat Baik
 - b. Baik
 - c. Cukup Baik
 - d. Sedang
 - e. Kurang Baik
 - f. Tidak Baik
 - g. Sangat Tidak Baik
3. Bagaimanakah tingkat kemajuan peningkatan laba yang berhasil diperoleh Primagama English?
 - a. Sangat Tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Cukup Tinggi
 - d. Sedang
 - e. Cukup Rendah
 - f. Rendah
 - g. Sangat Rendah

II. Keunggulan Bersaing

1. Bagaimanakah tingkat mutu pelayanan yang dihasilkan Primagama English?
 - a. Sangat Baik
 - b. Baik
 - c. Cukup Baik
 - d. Sedang
 - e. Kurang Baik
 - f. Tidak Baik
 - g. Sangat Tidak Baik

2. Bagaimanakah Tingkat loyalitas konsumen untuk terus mengikuti kursus di Primagama English?
 - a. Sangat Baik
 - b. Baik
 - c. Cukup Baik
 - d. Sedang
 - e. Kurang Baik
 - f. Tidak Baik
 - g. Sangat Tidak Baik

3. Bagaimanakah tingkatan Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle/PLC) (durasi waktu hidup suatu produk) dari pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, maupun penurunan (decline)?
 - a. Sangat Cepat
 - b. Cepat
 - c. Cukup Cepat
 - d. Sedang
 - e. Cukup Lambat
 - f. Lambat
 - g. Sangat lambat

4. Bagaimanakah tingkat kapasitas bersaing yang dimiliki Primagama English?
 - a. Sangat Baik
 - b. Baik
 - c. Cukup Baik
 - d. Sedang
 - e. Kurang Baik
 - f. Tidak Baik
 - g. Sangat Tidak Baik

Lampiran 3. Hasil uji analisis validitas stabilitas lingkungan

1. Perhitungan korelasi indikator variabilitas permintaan dengan sektor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|-----|
| B.1 | 1 | 6 | 1 | 36 | 6 |
| B.2 | 3 | 11 | 9 | 121 | 33 |
| B.3 | 3 | 10 | 9 | 100 | 30 |
| B.4 | 3 | 8 | 9 | 64 | 24 |
| B.5 | 4 | 10 | 16 | 100 | 40 |
| I.1 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| B.6 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| I.2 | 4 | 13 | 16 | 169 | 52 |
| B.7 | 2 | 6 | 4 | 36 | 12 |
| B.8 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| I.3 | 2 | 8 | 4 | 64 | 16 |
| I.4 | 3 | 8 | 9 | 64 | 24 |
| B.9 | 4 | 14 | 16 | 196 | 56 |
| B.10 | 2 | 9 | 4 | 81 | 18 |
| Jumlah: 14 | 40 | 130 | 124 | 1274 | 392 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{X(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{X[\sum X^2 - (\sum X)^2]} \cdot \frac{Y(\sum XY) - (\sum Y \sum X)}{Y[\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

$$r = \frac{(40 \cdot 392 - 130 \cdot 392)}{40[(40 \cdot 124) - (130)^2]} \cdot \frac{(130 \cdot 392 - 130 \cdot 392)}{130[(130 \cdot 1274) - (130)^2]}$$

$$r = 0.807207353 \text{ (valid)}$$

2. Perhitungan korelasi indikator hambatan untuk masuk dalam pasar dengan sektor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|-----|
| B.1 | 2 | 6 | 4 | 36 | 12 |
| B.2 | 4 | 11 | 16 | 121 | 44 |
| B.3 | 4 | 10 | 16 | 100 | 40 |
| B.4 | 3 | 8 | 9 | 64 | 24 |
| B.5 | 4 | 10 | 16 | 100 | 40 |
| I.1 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| B.6 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| I.2 | 5 | 13 | 25 | 169 | 65 |
| B.7 | 2 | 6 | 4 | 36 | 12 |
| B.8 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| I.3 | 4 | 8 | 16 | 64 | 32 |
| I.4 | 2 | 8 | 4 | 64 | 16 |
| B.9 | 4 | 14 | 16 | 196 | 56 |
| B.10 | 4 | 9 | 16 | 81 | 36 |
| Jumlah: 14 | 47 | 130 | 169 | 1274 | 458 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{X(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{X[\sum X^2 - (\sum X)^2]} \cdot \frac{Y(\sum XY) - (\sum Y)(\sum X)}{Y[\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

$$r = \frac{(X \sum XY - \sum X \sum Y)(Y \sum XY - \sum Y \sum X)}{X[\sum X^2 - (\sum X)^2] \cdot Y[\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

$$r = 0.787805834 \text{ (valid)}$$

3. Perhitungan korelasi indikator tekanan pesaing dengan sektor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|-----|
| B.1 | 3 | 6 | 9 | 36 | 18 |
| B.2 | 4 | 11 | 16 | 121 | 44 |
| B.3 | 3 | 10 | 9 | 100 | 30 |
| B.4 | 2 | 8 | 4 | 64 | 16 |
| B.5 | 2 | 10 | 4 | 100 | 20 |
| I.1 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| B.6 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| I.2 | 4 | 13 | 16 | 169 | 52 |
| B.7 | 2 | 6 | 4 | 36 | 12 |
| B.8 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| I.3 | 2 | 8 | 4 | 64 | 16 |
| I.4 | 3 | 8 | 9 | 64 | 24 |
| B.9 | 6 | 14 | 36 | 196 | 84 |
| B.10 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| Jumlah: 14 | 43 | 130 | 147 | 1274 | 424 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{X(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{X[\sum X^2 X(\sum X)^2] - X[\sum X^2 X(X)^2]}$$

$$r = \frac{(XX - XXX)X(XX - XXX)}{X[(XX - XXX)X(XX)^2] - X[(XX - XXX)X(XXX)^2]}$$

$$r = 0.782285051 \text{ (valid)}$$

Lampiran 4. Hasil uji analisis validitas kekuatan industri

1. Perhitungan korelasi indikator teknologi yang dikuasai dengan skor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|-----|
| B.1 | 4 | 8 | 16 | 64 | 32 |
| B.2 | 5 | 11 | 25 | 121 | 55 |
| B.3 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| B.4 | 3 | 6 | 9 | 36 | 18 |
| B.5 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| I.1 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| B.6 | 5 | 8 | 25 | 64 | 40 |
| I.2 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| B.7 | 7 | 9 | 49 | 81 | 63 |
| B.8 | 2 | 5 | 4 | 25 | 10 |
| I.3 | 6 | 10 | 36 | 100 | 60 |
| I.4 | 5 | 8 | 25 | 64 | 40 |
| B.9 | 4 | 9 | 16 | 81 | 36 |
| B.10 | 5 | 8 | 25 | 64 | 40 |
| Jumlah: 14 | 66 | 122 | 330 | 1100 | 594 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{X(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{X[\sum X^2 - (\sum X)^2]} \cdot \frac{Y(\sum XY) - (\sum Y \sum X)}{Y[\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

$$r = \frac{(X \sum XY - \sum X \sum Y)(Y \sum XY - \sum Y \sum X)}{X[\sum X^2 - (\sum X)^2] \cdot Y[\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

$r = 0.715281698$ (valid)

2. Perhitungan korelasi indikator kemudahan masuk dalam pasar dengan skor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|-----|
| B.1 | 4 | 8 | 16 | 64 | 32 |
| B.2 | 5 | 11 | 25 | 121 | 55 |
| B.3 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| B.4 | 3 | 6 | 9 | 36 | 18 |
| B.5 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| I.1 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| B.6 | 5 | 8 | 25 | 64 | 40 |
| I.2 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| B.7 | 7 | 9 | 49 | 81 | 63 |
| B.8 | 2 | 5 | 4 | 25 | 10 |
| I.3 | 6 | 10 | 36 | 100 | 60 |
| I.4 | 5 | 8 | 25 | 64 | 40 |
| B.9 | 4 | 9 | 16 | 81 | 36 |
| B.10 | 5 | 8 | 25 | 64 | 40 |
| Jumlah: 14 | 66 | 122 | 330 | 1100 | 594 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{X(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{X[\sum X^2 - (\sum X)^2]} \cdot \frac{Y(\sum XY) - (\sum Y)(\sum X)}{Y[\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

$$r = \frac{(66 \cdot 122) - (14 \cdot 14 \cdot 122)}{66[(66 \cdot 66) - (14 \cdot 14 \cdot 66)]} \cdot \frac{(122 \cdot 594) - (14 \cdot 122 \cdot 594)}{122[(122 \cdot 122) - (14 \cdot 14 \cdot 122)]}$$

$r = 0.715281698$ (valid)

3. Perhitungan korelasi indikator stabilitas moneter dengan sektor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|-----|
| B.1 | 4 | 8 | 16 | 64 | 32 |
| B.2 | 6 | 11 | 36 | 121 | 66 |
| B.3 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| B.4 | 3 | 6 | 9 | 36 | 18 |
| B.5 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| B.6 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| B.7 | 3 | 8 | 9 | 64 | 24 |
| B.8 | 5 | 10 | 25 | 100 | 50 |
| B.9 | 2 | 9 | 4 | 81 | 18 |
| B.10 | 3 | 5 | 9 | 25 | 15 |
| I.1 | 4 | 10 | 16 | 100 | 40 |
| I.2 | 3 | 8 | 9 | 64 | 24 |
| I.3 | 5 | 9 | 25 | 81 | 45 |
| I.4 | 3 | 8 | 9 | 64 | 24 |
| Jumlah: 14 | 56 | 122 | 242 | 1100 | 506 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{X(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{X[\sum X^2 - (\sum X)^2]} \times \frac{Y(\sum XY) - (\sum Y)(\sum X)}{Y[\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

$$r = \frac{(56 \times 506) - (122 \times 242)}{56[(56 \times 56) - (122)^2]} \times \frac{(122 \times 506) - (122 \times 122)}{122[(122 \times 122) - (506)^2]}$$

$r = 0.698836242$ (valid)

Lampiran 5. Hasil uji analisis validitas kekuatan keuangan

1. Perhitungan korelasi indikator total asset turnover dengan sekor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|------|
| B.1 | 5 | 13 | 25 | 169 | 65 |
| B.2 | 6 | 16 | 36 | 256 | 96 |
| B.3 | 6 | 17 | 36 | 289 | 102 |
| B.4 | 4 | 12 | 16 | 144 | 48 |
| I.1 | 6 | 16 | 36 | 256 | 96 |
| B.6 | 6 | 17 | 36 | 289 | 102 |
| I.2 | 5 | 14 | 25 | 196 | 70 |
| B.7 | 5 | 13 | 25 | 169 | 65 |
| B.8 | 6 | 18 | 36 | 324 | 108 |
| I.3 | 5 | 16 | 25 | 256 | 80 |
| I.4 | 5 | 15 | 25 | 225 | 75 |
| B.9 | 6 | 16 | 36 | 256 | 96 |
| B.10 | 6 | 17 | 36 | 289 | 102 |
| B.1 | 5 | 15 | 25 | 225 | 75 |
| Jumlah: 14 | 76 | 215 | 418 | 3343 | 1180 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{\sum(XY) - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{[\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}][\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}]}}$$

$$r = \frac{(\sum XY) - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{[\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}][\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}]}}$$

$r = 0.859563177$ (valid)

2. Perhitungan korelasi indikator fixed asset turnover dengan sekor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|------|
| B.1 | | | | | |
| B.2 | 4 | 13 | 16 | 169 | 52 |
| B.3 | 5 | 16 | 25 | 256 | 80 |
| B.4 | 6 | 17 | 36 | 289 | 102 |
| B.5 | 4 | 12 | 16 | 144 | 48 |
| I.1 | 5 | 16 | 25 | 256 | 80 |
| B.6 | 5 | 17 | 25 | 289 | 85 |
| I.2 | 5 | 14 | 25 | 196 | 70 |
| B.7 | 4 | 13 | 16 | 169 | 52 |
| B.8 | 6 | 18 | 36 | 324 | 108 |
| I.3 | 7 | 16 | 49 | 256 | 112 |
| I.4 | 6 | 15 | 36 | 225 | 90 |
| B.9 | 4 | 16 | 16 | 256 | 64 |
| B.10 | 6 | 17 | 36 | 289 | 102 |
| B.1 | 5 | 15 | 25 | 225 | 75 |
| Jumlah: 14 | 72 | 215 | 382 | 3343 | 1120 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{X(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{X[\sum X^2 - (\sum X)^2]} \cdot \frac{Y(\sum XY) - (\sum Y \sum X)}{Y[\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

$$r = \frac{(XX \times XXXX) - (XX \times XXX)}{X[(XX \times XXX) - (XX)^2]} \cdot \frac{(XX \times XXXX) - (XX \times XXX)}{Y[(XX \times XXXX) - (XXX)^2]}$$

$r = 0.650159878$ (valid)

3. Perhitungan korelasi indikator sale ratio dengan sekor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|------|
| B.1 | 4 | 13 | 16 | 169 | 52 |
| B.2 | 5 | 16 | 25 | 256 | 80 |
| B.3 | 5 | 17 | 25 | 289 | 85 |
| B.4 | 4 | 12 | 16 | 144 | 48 |
| I.1 | 5 | 16 | 25 | 256 | 80 |
| B.6 | 6 | 17 | 36 | 289 | 102 |
| I.2 | 4 | 14 | 16 | 196 | 56 |
| B.7 | 4 | 13 | 16 | 169 | 52 |
| B.8 | 6 | 18 | 36 | 324 | 108 |
| I.3 | 4 | 16 | 16 | 256 | 64 |
| I.4 | 4 | 15 | 16 | 225 | 60 |
| B.9 | 6 | 16 | 36 | 256 | 96 |
| B.10 | 5 | 17 | 25 | 289 | 85 |
| B.1 | 5 | 15 | 25 | 225 | 75 |
| Jumlah: 14 | 67 | 215 | 329 | 3343 | 1043 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y) / n}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2 / n][\sum Y^2 - (\sum Y)^2 / n]}}$$

$$r = \frac{(67 \times 215) - (215 \times 67) / 14}{\sqrt{[(67^2 - (67 \times 67) / 14)][(215^2 - (215 \times 215) / 14)]}}$$

$r = 0.758202808$ (valid)

Lampiran 6. Hasil uji analisis validitas keunggulan bersaing

1. Perhitungan korelasi mutu produk dengan sekor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|-----|
| B.1 | 2 | 11 | 4 | 121 | 22 |
| B.2 | 2 | 9 | 4 | 81 | 18 |
| B.3 | 1 | 6 | 1 | 36 | 6 |
| B.4 | 1 | 7 | 1 | 49 | 7 |
| I.1 | 2 | 8 | 4 | 64 | 16 |
| B.6 | 2 | 10 | 4 | 100 | 20 |
| I.2 | 2 | 10 | 4 | 100 | 20 |
| B.7 | 2 | 10 | 4 | 100 | 20 |
| B.8 | 1 | 7 | 1 | 49 | 7 |
| I.3 | 3 | 12 | 9 | 144 | 36 |
| I.4 | 2 | 12 | 4 | 144 | 24 |
| B.9 | 6 | 22 | 36 | 484 | 132 |
| B.10 | 1 | 11 | 1 | 121 | 11 |
| B.1 | 3 | 12 | 9 | 144 | 36 |
| Jumlah: 14 | 30 | 147 | 86 | 1737 | 375 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{X(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{X[\sum X^2 X(\sum X)^2] - X[\sum X^2 X(X)^2]}$$

$$r = \frac{(XX X XXX)X(XX X XXX)}{X[(XX X XX)X(XX)^2] - X[(XX X XXX) - (XXX)^2]}$$

$r = 0.926817072$ (valid)

2. Perhitungan korelasi indikator loyalitas pelanggan dengan sektor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|-----|
| B.1 | 4 | 11 | 16 | 121 | 44 |
| B.2 | 2 | 9 | 4 | 81 | 18 |
| B.3 | 2 | 6 | 4 | 36 | 12 |
| B.4 | 4 | 7 | 16 | 49 | 28 |
| I.1 | 2 | 8 | 4 | 64 | 16 |
| B.6 | 2 | 10 | 4 | 100 | 20 |
| I.2 | 3 | 10 | 9 | 100 | 30 |
| B.7 | 4 | 10 | 16 | 100 | 40 |
| B.8 | 2 | 7 | 4 | 49 | 14 |
| I.3 | 4 | 12 | 16 | 144 | 48 |
| I.4 | 4 | 12 | 16 | 144 | 48 |
| B.9 | 5 | 22 | 25 | 484 | 110 |
| B.10 | 4 | 11 | 16 | 121 | 44 |
| B.1 | 4 | 12 | 16 | 144 | 48 |
| Jumlah: 14 | 46 | 147 | 166 | 1737 | 520 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{\sum(XY) - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{[\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}][\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}]}}$$

$$r = \frac{(\sum XY) - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{[\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}][\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}]}}$$

$r = 0.852650302$ (valid)

3. Perhitungan korelasi indikator siklus hidup produk dengan sektor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|-----|
| B.1 | 3 | 11 | 9 | 121 | 33 |
| B.2 | 2 | 9 | 4 | 81 | 18 |
| B.3 | 1 | 6 | 1 | 36 | 6 |
| B.4 | 1 | 7 | 1 | 49 | 7 |
| I.1 | 2 | 8 | 4 | 64 | 16 |
| B.6 | 3 | 10 | 9 | 100 | 30 |
| I.2 | 3 | 10 | 9 | 100 | 30 |
| B.7 | 2 | 10 | 4 | 100 | 20 |
| B.8 | 2 | 7 | 4 | 49 | 14 |
| I.3 | 2 | 12 | 4 | 144 | 24 |
| I.4 | 3 | 12 | 9 | 144 | 36 |
| B.9 | 6 | 22 | 36 | 484 | 132 |
| B.10 | 4 | 11 | 16 | 121 | 44 |
| B.1 | 2 | 12 | 4 | 144 | 24 |
| Jumlah: 14 | 36 | 147 | 114 | 1737 | 434 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{X(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{X[\sum X^2 - (\sum X)^2]} \times \frac{Y(\sum XY) - (\sum Y)(\sum X)}{Y[\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

$$r = \frac{(XY - \bar{X}\bar{Y})X - (\bar{X}X - \bar{X}^2)Y}{X[(\bar{X}X - \bar{X}^2)X - (\bar{X}X - \bar{X}^2)^2]} \times \frac{(XY - \bar{X}\bar{Y})Y - (\bar{X}X - \bar{X}^2)Y}{Y[(\bar{X}X - \bar{X}^2)X - (\bar{X}X - \bar{X}^2)^2]}$$

$r = 0.914309976$ (valid)

4. Perhitungan korelasi indikator pemanfaatan kapasitas bersaing dengan sektor total

| Nama Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|----------------|----|-----|----------------|----------------|-----|
| B.1 | 2 | 11 | 4 | 121 | 22 |
| B.2 | 3 | 9 | 9 | 81 | 27 |
| B.3 | 2 | 6 | 4 | 36 | 12 |
| B.4 | 1 | 7 | 1 | 49 | 7 |
| I.1 | 2 | 8 | 4 | 64 | 16 |
| B.6 | 3 | 10 | 9 | 100 | 30 |
| I.2 | 2 | 10 | 4 | 100 | 20 |
| B.7 | 2 | 10 | 4 | 100 | 20 |
| B.8 | 2 | 7 | 4 | 49 | 14 |
| I.3 | 3 | 12 | 9 | 144 | 36 |
| I.4 | 3 | 12 | 9 | 144 | 36 |
| B.9 | 5 | 22 | 25 | 484 | 110 |
| B.10 | 2 | 11 | 4 | 121 | 22 |
| B.1 | 3 | 12 | 9 | 144 | 36 |
| Jumlah: 14 | 35 | 147 | 99 | 1737 | 408 |

Rumus Validitas

$$r = \frac{X(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{X[\sum X^2 - (\sum X)^2]} \times \frac{Y(\sum XY) - (\sum Y)(\sum X)}{Y[\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

$$r = \frac{(35 \times 408) - (35 \times 147)}{35[(35 \times 99) - (35)^2]} \times \frac{(147 \times 408) - (147 \times 35)}{147[(147 \times 1737) - (147)^2]}$$

$r = 0.928272175$ (valid)

Lampiran 7. Hasil uji analisis reliabilitas stabilitas lingkungan

| R/No | Pertanyaan No. Ganjil | | | Pertanyaan no. Genap | | | | | | | | |
|--------|--------------------------|---|--------|-------------------------|--------|----|---|------|-----|------|---------|--|
| | 1 | 3 | Jumlah | 2 | Jumlah | X | Y | RX | RY | d i | d i^2 | |
| 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 13 | 13 | 0 | 0 | |
| 2 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 7 | 4 | 3.86 | 4 | 0.14 | 0.0196 | |
| 3 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 6 | 4 | 3.86 | 4 | 0.14 | 0.0196 | |
| 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 9.5 | 9.5 | 0 | 0 | |
| 5 | 4 | 2 | 6 | 4 | 4 | 6 | 4 | 3.86 | 4 | 0.14 | 0.0196 | |
| 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 9.5 | 9.5 | 0 | 0 | |
| 7 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 9.5 | 9.5 | 0 | 0 | |
| 8 | 4 | 4 | 8 | 5 | 5 | 8 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | |
| 9 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 13 | 13 | 0 | 0 | |
| 10 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 9.5 | 4 | 5.5 | 30.25 | |
| 11 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.86 | 4 | 0.14 | 0.0196 | |
| 12 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 6 | 2 | 13 | 13 | 0 | 0 | |
| 13 | 4 | 6 | 10 | 4 | 4 | 10 | 4 | 3.86 | 4 | 0.14 | 0.0196 | |
| 14 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3.86 | 4 | 0.14 | 0.0196 | |
| JUMLAH | | | | | | | | | | | 30.3676 | |

Rumus Split-Half Method

$$X_{XX} = \frac{6 \sum X_i^2}{N(N-1)}$$

$$X_{XX} = \frac{6 \times 30,3676}{14 \times 13}$$

$$X_{XX} = 0.933258$$

Rumus Spearman Brown

$$X_{XX} = \frac{2(X_{XX})}{1 + X_{XX}}$$

$$X_{XX} = \frac{2 \times 0.933258}{1 + 0.933258} = 0.965477$$

Lampiran 8. Hasil uji analisis reliabilitas kekuatan industri

| R | Pertanyaan No. Ganjil | | | Pertanyaan no. Genap | | | | | | | | | | |
|--------|--------------------------|---|--------|-------------------------|--|--------|----|----|---|----|------|------|-----|-------|
| | 1 | 3 | Jumlah | 2 | | Jumlah | X | | Y | | RX | RY | d i | d i^2 |
| 1 | 4 | 4 | 8 | 6 | | 6 | 8 | 9 | 6 | 2 | 10.5 | 5 | 5.5 | 30.25 |
| 2 | 5 | 6 | 11 | 6 | | 6 | 11 | 1 | 6 | 3 | 1 | 5 | -4 | 16 |
| 3 | 5 | 5 | 10 | 7 | | 7 | 10 | 2 | 7 | 1 | 4 | 1 | 3 | 9 |
| 4 | 3 | 3 | 6 | 3 | | 3 | 6 | 13 | 3 | 13 | 13 | 13 | 0 | 0 |
| 5 | 5 | 5 | 10 | 6 | | 6 | 10 | 3 | 6 | 4 | 4 | 5 | -1 | 1 |
| 6 | 5 | 5 | 10 | 5 | | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 | 4 | 10.5 | 6.5 | 42.25 |
| 7 | 5 | 3 | 8 | 6 | | 6 | 8 | 10 | 6 | 5 | 10.5 | 5 | 5.5 | 30.25 |
| 8 | 5 | 5 | 10 | 6 | | 6 | 10 | 5 | 6 | 6 | 4 | 5 | -1 | 1 |
| 9 | 7 | 2 | 9 | 6 | | 6 | 9 | 7 | 6 | 7 | 7.5 | 5 | 2.5 | 6.25 |
| 10 | 2 | 3 | 5 | 3 | | 3 | 5 | 14 | 3 | 14 | 14 | 14 | 0 | 0 |
| 11 | 6 | 4 | 10 | 6 | | 6 | 10 | 6 | 6 | 8 | 4 | 5 | -1 | 1 |
| 12 | 5 | 3 | 8 | 5 | | 5 | 8 | 11 | 5 | 10 | 10.5 | 10.5 | 0 | 0 |
| 13 | 4 | 5 | 9 | 5 | | 5 | 9 | 8 | 5 | 11 | 7.5 | 10.5 | -3 | 9 |
| 14 | 5 | 3 | 8 | 5 | | 5 | 8 | 12 | 5 | 12 | 10.5 | 10.5 | 0 | 0 |
| JUMLAH | | | | | | | | | | | | | 146 | |

Rumus Split-Half Method

$$r_{XX} = \frac{6 \sum X_i^2}{N \sum X_i^2}$$

$$r_{XX} = \frac{6 \times 146}{14 \times 14}$$

$$r_{XX} = 0.679121$$

Rumus Spearman Brown

$$r_{XX} = \frac{2(r_{XX})}{1 + r_{XX}}$$

$$r_{XX} = \frac{2 \times 0.679121}{1 + 0.679121} = 0.808901$$

Lampiran 9. Hasil uji analisis reliabilitas kekuatan keuangan

| R | Pertanyaan No. Ganjil | | | Pertanyaan no. Genap | | | | | | | | | | |
|--------|-----------------------|---|--------|----------------------|--|--------|----|----|---|----|----|------|-------|-------|
| | 1 | 3 | Jumlah | 2 | | Jumlah | X | Y | | RX | RY | d i | d i^2 | |
| 1 | 4 | 4 | 8 | 5 | | 5 | 8 | 12 | 5 | 8 | 13 | 10.5 | 2.5 | 6.25 |
| 2 | 5 | 5 | 10 | 6 | | 6 | 10 | 6 | 6 | 1 | 8 | 4 | 4 | 16 |
| 3 | 6 | 5 | 11 | 6 | | 6 | 11 | 2 | 6 | 2 | 3 | 4 | -1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 8 | 4 | | 4 | 8 | 13 | 4 | 14 | 13 | 14 | -1 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 10 | 6 | | 6 | 10 | 7 | 6 | 3 | 8 | 4 | 4 | 16 |
| 6 | 5 | 6 | 11 | 6 | | 6 | 11 | 3 | 6 | 4 | 3 | 4 | -1 | 1 |
| 7 | 5 | 4 | 9 | 5 | | 5 | 9 | 11 | 5 | 9 | 11 | 10.5 | 0.5 | 0.25 |
| 8 | 4 | 4 | 8 | 5 | | 5 | 8 | 14 | 5 | 10 | 13 | 10.5 | 2.5 | 6.25 |
| 9 | 6 | 6 | 12 | 6 | | 6 | 12 | 1 | 6 | 5 | 1 | 4 | -3 | 9 |
| 10 | 7 | 4 | 11 | 5 | | 5 | 11 | 4 | 5 | 11 | 3 | 10.5 | 7.5 | 56.25 |
| 11 | 6 | 4 | 10 | 5 | | 5 | 10 | 8 | 5 | 12 | 8 | 10.5 | 2.5 | 6.25 |
| 12 | 4 | 6 | 10 | 6 | | 6 | 10 | 9 | 6 | 6 | 8 | 4 | 4 | 16 |
| 13 | 6 | 5 | 11 | 6 | | 6 | 11 | 5 | 6 | 7 | 3 | 4 | -1 | 1 |
| 14 | 5 | 5 | 10 | 5 | | 5 | 10 | 10 | 5 | 13 | 8 | 10.5 | 2.5 | 6.25 |
| JUMLAH | | | | | | | | | | | | | 142.5 | |

Rumus Split-Half Method

$$X_{XX} = \frac{6 \sum X_i^2}{N}$$

$$X_{XX} = \frac{6 \times 142,5}{14 \times 14}$$

$$X_{XX} = 0.686813$$

Rumus Spearman Brown

$$X_{XX} = \frac{2(X_{XX})}{1 + X_{XX}}$$

$$X_{XX} = \frac{2 \times 0,686813}{1 + 0,686813} = 0,8143$$

Lampiran 10. Hasil uji analisis reliabilitas keunggulan bersaing

| R | Pertanyaan No. Ganjil | | | Pertanyaan no. Genap | | | | | | | | | | |
|--------|-----------------------|---|--------|----------------------|---|--------|----|--|----|----|------|-----|--------|------------------|
| | 1 | 3 | Jumlah | 2 | 4 | Jumlah | X | | Y | | RX | RY | d i | d i ² |
| 1 | 2 | 4 | 6 | 3 | 2 | 5 | 6 | | 5 | 5 | 5 | 6 | -1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | | 5 | 8 | 10 | 9.5 | 0.5 | 0.25 |
| 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | | 3 | 12 | 13.5 | 13 | 0.5 | 0.25 |
| 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 5 | | 2 | 9 | 13.5 | 9.5 | 4 | 16 |
| 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | | 4 | 13 | 10 | 13 | -3 | 9 |
| 6 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 4 | | 6 | 10 | 5 | 9.5 | -4.5 | 20.25 |
| 7 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | | 5 | 11 | 5 | 9.5 | -4.5 | 20.25 |
| 8 | 2 | 4 | 6 | 2 | 2 | 4 | 6 | | 4 | 6 | 10 | 6 | 4 | 16 |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | | 4 | 14 | 12 | 13 | -1 | 1 |
| 10 | 3 | 4 | 7 | 2 | 3 | 5 | 7 | | 5 | 2 | 5 | 9.5 | -4.5 | 20.25 |
| 11 | 2 | 4 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 | | 6 | 3 | 5 | 9.5 | -4.5 | 20.25 |
| 12 | 6 | 5 | 11 | 6 | 5 | 11 | 11 | | 11 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 13 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 6 | 5 | | 6 | 7 | 5 | 6 | -1 | 1 |
| 14 | 3 | 4 | 7 | 2 | 3 | 5 | 7 | | 5 | 4 | 5 | 9.5 | -4.5 | 20.25 |
| JUMLAH | | | | | | | | | | | | | 145.75 | |

Rumus Split-Half Method

$$r_{XX} = \frac{6 \sum X_i^2}{N \sum X_i}$$

$$r_{XX} = \frac{6 \times 145,75}{14 \times 14}$$

$$r_{XX} = 0.67967$$

Rumus Spearman Brown

$$r_{XX} = \frac{2(r_{XX})}{1 + r_{XX}}$$

$$r_{XX} = \frac{2 \times 0,67967}{1 + 0,67967} = 0.80929$$

Lampiran 11. deskripsi terhadap fariabel penelitian stabilitas lingkungan

Hambatan Untuk Masuk Dalam Pasar

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | -1 | 3 | 21.42857143 | -3 |
| 2 | Tinggi | -2 | 4 | 28.57142857 | -8 |
| 3 | Cukup Tinggi | -3 | 6 | 42.85714286 | -18 |
| 4 | Sedang | -4 | 1 | 7.142857143 | -4 |
| 5 | Cukup Rendah | -5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Rendah | -6 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Sangat Rendah | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -33 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -2.35714286 |

Variabilitas Permintaan

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | -1 | 1 | 7.14285714 | -1 |
| 2 | Tinggi | -2 | 3 | 21.4285714 | -6 |
| 3 | Cukup Tinggi | -3 | 7 | 50 | -21 |
| 4 | Sedang | -4 | 3 | 21.4285714 | -12 |
| 5 | Cukup Rendah | -5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Rendah | -6 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Sangat Rendah | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -40 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -2.8571429 |

Tekanan Pesaing

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | -1 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | -2 | 4 | 28.5714286 | -8 |
| 3 | Cukup Tinggi | -3 | 7 | 50 | -21 |
| 4 | Sedang | -4 | 2 | 14.2857143 | -8 |
| 5 | Cukup Rendah | -5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Rendah | -6 | 1 | 7.14285714 | -6 |
| 7 | Sangat Rendah | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -43 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -3.0714286 |

Jumlah rata-rata keseluruhan indikator = -2.761904762 (cukup baik)

Lampiran 12. deskripsi terhadap variabel penelitian kekuatan industri

Teknologi yang dikuasai

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 6 | 1 | 7.14285714 | 6 |
| 3 | Cukup Tinggi | 5 | 1 | 7.14285714 | 5 |
| 4 | Sedang | 4 | 2 | 14.2857143 | 8 |
| 5 | Cukup Rendah | 3 | 8 | 57.1428571 | 24 |
| 6 | Rendah | 2 | 1 | 7.14285714 | 2 |
| 7 | Sangat Rendah | 1 | 1 | 7.14285714 | 1 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 46 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 3.28571429 |

Kemudahan masuk dalam pasar

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Cukup Tinggi | 5 | 2 | 14.28571429 | 10 |
| 4 | Sedang | 4 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Cukup Rendah | 3 | 4 | 28.57142857 | 12 |
| 6 | Rendah | 2 | 7 | 50 | 14 |
| 7 | Sangat Rendah | 1 | 1 | 7.142857143 | 1 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 37 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 2.642857143 |

Stabilitas Moneter

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|-------------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Baik | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Baik | 6 | 1 | 7.14285714 | 6 |
| 3 | Cukup Baik | 5 | 5 | 35.7142857 | 25 |
| 4 | Sedang | 4 | 2 | 14.2857143 | 8 |
| 5 | Kurang Baik | 3 | 5 | 35.7142857 | 15 |
| 6 | Tidak Baik | 2 | 1 | 7.14285714 | 2 |
| 7 | Sangat Tidak Baik | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 56 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 4 |

Jumlah rata-rata keseluruhan indikator = 3.30952381 (kurang baik)

Lampiran 13. deskripsi terhadap fariabel penelitian kekuatan keuangan

Total Assets Turnover

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Cukup Tinggi | 5 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Sedang | 4 | 4 | 28.5714286 | 16 |
| 5 | Cukup Rendah | 3 | 5 | 35.7142857 | 15 |
| 6 | Rendah | 2 | 4 | 28.5714286 | 8 |
| 7 | Sangat Rendah | 1 | 1 | 7.14285714 | 1 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 40 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 2.85714286 |

Fixed Asset Turnover

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|-------------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Baik | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Baik | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Cukup Baik | 5 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Sedang | 4 | 1 | 7.142857143 | 4 |
| 5 | Kurang Baik | 3 | 6 | 42.85714286 | 18 |
| 6 | Tidak Baik | 2 | 7 | 50 | 14 |
| 7 | Sangat Tidak Baik | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 36 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 2.571428571 |

Sale Ratio

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Tinggi | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Cukup Tinggi | 5 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Sedang | 4 | 6 | 42.8571429 | 24 |
| 5 | Cukup Rendah | 3 | 5 | 35.7142857 | 15 |
| 6 | Rendah | 2 | 3 | 21.4285714 | 6 |
| 7 | Sangat Rendah | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | 45 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 3.2142857 |

Jumlah rata-rata keseluruhan indikator = 2.880952381 (kurang baik)

Lampiran 14. deskripsi terhadap fariabel penelitian keunggulan bersaing

Mutu Produk

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|-------------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Baik | -1 | 4 | 28.5714286 | -4 |
| 2 | Baik | -2 | 7 | 50 | -14 |
| 3 | Cukup Baik | -3 | 2 | 14.2857143 | -6 |
| 4 | Sedang | -4 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Kurang Baik | -5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Tidak Baik | -6 | 1 | 7.14285714 | -6 |
| 7 | Sangat Tidak Baik | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -30 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -2.1428571 |

Loyalitas Pelanggan

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|-------------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Baik | -1 | 4 | 28.57142857 | -4 |
| 2 | Baik | -2 | 7 | 50 | -14 |
| 3 | Cukup Baik | -3 | 2 | 14.28571429 | -6 |
| 4 | Sedang | -4 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Kurang Baik | -5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Tidak Baik | -6 | 1 | 7.142857143 | -6 |
| 7 | Sangat Tidak Baik | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -30 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | 2.14285714 |

Siklus Hidup Produk

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Cepat | -1 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Cepat | -2 | 5 | 35.7142857 | -10 |
| 3 | Cukup Cepat | -3 | 1 | 7.14285714 | -3 |
| 4 | Sedang | -4 | 7 | 50 | -28 |
| 5 | Cukup Lambat | -5 | 1 | 7.14285714 | -5 |
| 6 | Lambat | -6 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Sangat lambat | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -46 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -3.2857143 |

Pemanfaatan Kapasitas Bersaing

| Nomer | Jawaban | Nilai | Frekuensi (F) | Presentase (%) | Total Reting |
|------------------|-------------------|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Sangat Baik | -1 | 1 | 7.14285714 | -1 |
| 2 | Baik | -2 | 7 | 50 | -14 |
| 3 | Cukup Baik | -3 | 5 | 35.7142857 | -15 |
| 4 | Sedang | -4 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Kurang Baik | -5 | 1 | 7.14285714 | -5 |
| 6 | Tidak Baik | -6 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Sangat Tidak Baik | -7 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah | | | 14 | 100 | -35 |
| Jumlah Rata-Rata | | | | | -2.5 |

Jumlah rata-rata keseluruhan indikator = -2.517857143 (baik)

Lampiran 15: Analisis Matriks SPACE

Analisis Sumbu X (horisontal)

| Kekuatan Industri | | Rating | | Deskripsi |
|----------------------------------|--------------------------------|------------|----------|-----------|
| a. | Teknologi yang dikuasai | 3.2857143 | | |
| b. | Kemudahan masuk ke dalam pasar | 2.6428571 | | |
| c. | Stabilitas Moneter | 4 | | |
| Total rating rata-rata indikator | | 9.9285714 | | |
| Rating rata-rata variabel X1 | | Σ | 3.309524 | |
| Kekuatan Bersaing | | Rating | | Deskripsi |
| a. | Mutu Produk | -2.1428571 | | |
| b. | Loyalitas Pelanggan | -2.1428571 | | |
| c. | Siklus Hidup Produk | -3.2857143 | | |
| d. | Pemanfaatan Kapasitas Bersaing | -2.5 | | |
| Total rating rata-rata indikator | | -10.071429 | | |
| Rating rata-rata variabel X2 | | Σ | -2.5179 | |
| Sumbu X | | | 0.79167 | |

Analisis Sumbu Y (vertikal)

| Kekuatan Keuangan | | Rating | | Deskripsi |
|----------------------------------|----------------------------------|------------|---------|-----------|
| a. | Total Assets Turnover | 2.857143 | | |
| b. | Fixed Asset Turnover | 2.5714286 | | |
| c. | Sale Ratio | 3.2142857 | | |
| Total rating rata-rata indikator | | 8.642857 | | |
| Rating rata-rata variabel Y1 | | Σ | 2.88095 | |
| Stabilitas Lingkungan | | Rating | | Deskripsi |
| a. | Variabilitas Permintaan | -2.8571429 | | |
| b. | Hambatan Untuk Masuk Dalam Pasar | -2.3571429 | | |
| c. | Tekanan Pesaing | -3.0714286 | | |
| Total rating rata-rata indikator | | -8.28571 | | |
| Rating rata-rata variabel Y2 | | Σ | -2.7619 | |
| Sumbu Y | | | 0.11905 | |

Expert PDF Trial