

SKRIPSI

**KOMPARASI ANALISIS SWOT DAN SPACE DALAM MENETAPKAN
STRATEGI BISNIS BERDASARKAN KONDISI LINGKUNGAN
PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus pada Perusahaan *Outsourcing* PT Karya Kinasih Anugerah di
Kota Yogyakarta)**



Oleh:

MELATI DIYANI PUTRI

NIM: 12100774

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA YOGYAKARTA

2015

SKRIPSI

**KOMPARASI ANALISIS SWOT DAN SPACE DALAM MENETAPKAN
STRATEGI BISNIS BERDASARKAN KONDISI LINGKUNGAN
PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus pada Perusahaan *Outsourcing* PT Karya Kinasih Anugerah di
Kota Yogyakarta)**



Oleh:

MELATI DIYANI PUTRI

NIM: 12100774

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA YOGYAKARTA

2015

**KOMPARASI ANALISIS SWOT DAN SPACE DALAM MENETAPKAN
STRATEGI BISNIS BERDASARKAN KONDISI LINGKUNGAN
PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus pada Perusahaan *Outsourcing* PT Karya Kinasih Anugerah di
Kota Yogyakarta)**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Program Studi Akuntansi
Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana**

**untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

Disusun Oleh:

MELATI DIYANI PUTRI

12100774



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

2015

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

**KOMPARASI ANALISIS SWOT DAN SPACE DALAM MENETAPKAN
STRATEGI BISNIS BERDASARKAN KONDISI LINGKUNGAN
PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus pada Perusahaan *Outsourcing* PT Karya Kinasih Anugerah di
Kota Yogyakarta)**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh :

MELATI DIYANI PUTRI

12100774

**Dalam Ujian Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis
dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana
Ekonomi pada tanggal 12 OCT 2015**

Nama Dosen

Tanda Tangan

1. Dra. Erni Ekawati, MBA., MSA., Ph.D., CA :

(Ketua Tim)

2. Astuti Yuli Setyani, SE., M.Si., Ak, CA :

(Dosen Penguji)

3. Drs. Marbudyo Tyas Widodo, MM., Ak, CA :

(Dosen Pembimbing)

Yogyakarta, 16 OCT 2015

Disahkan oleh :

Dekan Fakultas Bisnis



Dr. Singgih Santoso, MM

Ketua Program Studi Akuntansi

Dra. Putriana Kristanti, MM., Akt, CA

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul :

KOMPARASI ANALISIS SWOT DAN SPACE DALAM MENETAPKAN STRATEGI BISNIS BERDASARKAN KONDISI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

(Studi Kasus pada Perusahaan *Outsourcing* PT Karya Kinasih Anugerah di Kota Yogyakarta)

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat untuk menjadi Sarjana pada Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta, adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau Instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya telah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika kemudian hari didapati bahwa hasil skripsi ini hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi yakni pencabutan gelar Sarjana saya.

Yogyakarta, September 2015

Melati Diyani Putri

(12100774)

MOTTO

“The struggle you’re in today is developing the strength you need for tomorrow”

HALAMAN PERSEMBAHAN

1. Kepada Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa membimbing dan memberi hikmat, yang selalu menguatkan dalam setiap proses kehidupan, dan yang tak pernah berhenti melingkupiku dengan kasih-Nya yang tidak berkesudahan.
2. Kepada Bapak, Ibu, Mas Diyan yang selalu memberi harapan, keyakinan, dan doa terbaik.
3. Kepada Pak Marbudyo, dosen pembimbing yang tidak pernah lelah memberi arahan dan motivasi untuk terus maju.
4. Kepada saudara dan keluarga besar yang selalu mendoakanku yang terbaik.
5. Kepada Nia, Yane, Kanjeng Mami, Stefani, seorang sahabat yang selalu menemaniku selama lebih dari 15 tahun.
6. Kepada Ulil, Nica, dan Tiwil saudaraku seiman yang selalu mendoakan dan mendukungku, memotivasi, dan menyemangati setiap proses yang kulalui.
7. Kepada sahabat-sahabatku terkasih Vivie Si Gembul, Kak Ayu Selebritis Kampus, Ecika Si Penghuni Zimbabwe, dan Memei yang membuatku tidak pernah lupa tertawa dalam kondisi apa pun. Kepada Kak Dhita, teman seperjuangan yang selalu memberi dukungan, juga kepada Anna dan Ika.
8. Kepada Awanis, Endang, dan Gita teman seperjuangan di tempat lain, sahabat yang selalu membuatku tersenyum hanya dengan mengingat momen-momen bersama mereka dan melupakan semua kekhawatiranku. Juga untuk Raisa,

Suly, dan Deka yang selalu menyemangati, berjuang bersama, dan mendoakan hingga pencapaian ini bisa terjadi.

9. Kepada Dek Ela yang sama-sama berjuang membuat laporan keuangan untuk skripsi kita bersama.
10. Kepada Cicit, Emy, Vika, dan adek-adek lain yang sudah pada lulus tapi tak pernah lupa memberi semangat, doa, dan motivasi dalam pembuatan skripsi ini.
11. Kepada Roy, Kristina, dan Ricky yang selalu menanyakan kapan lulus sehingga menjadi motivasi tersendiri untuk segera menyelesaikan penelitian ini.
12. Kepada pihak-pihak lain yang sudah membantu, memotivasi, dan mendoakan yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu. Terima kasih untuk semuanya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas pimpinan dan penyertaanNya penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul **“KOMPARASI ANALISIS SWOT DAN SPACE DALAM MENETAPKAN STRATEGI BISNIS BERDASARKAN KONDISI LINGKUNGAN PERUSAHAAN”** dengan objek penelitian salah satu perusahaan *outsourcing* di Kota Yogyakarta. Adapun penyusunan penelitian skripsi ini bertujuan untuk melengkapi dan memenuhi salah satu syarat yang telah ditetapkan oleh Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta untuk meraih gelar S1 Kejurusan Ekonomi di bidang Akuntansi.

Telah banyak pihak yang membantu penulis dalam menyusun dan menyelesaikan laporan ini. Oleh karena itu perkenankan penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Drs.Marbudyo Tyas Widodo,MM,Ak; selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah bersedia meluangkan waktunya dan memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian ini sehingga atas bimbingan beliau dan atas perijinan yang diberikan penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kepada pihak PT Karya Kinasih Anugerah di Kota Yogyakarta yang telah bersedia mengijinkan penulis untuk melakukan penelitian, penyebaran kuesioner dan memberikan waktu serta semua informasi dan data yang dibutuhkan dalam penyusunan laporan ini.

3. Semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun secara tidak langsung, sehingga laporan ini dapat terselesaikan dengan baik.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah berusaha dan berupaya dengan seluruh tenaga dan pikiran, tetapi penulis menyadari masih banyak kelemahan-kelemahan dalam penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pengguna pada umumnya.

Yogyakarta, 14 Oktober 2015

Penulis,

Melati Diyani Putri

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAKSI.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Penelitian	6

BAB II	LANDASAN TEORI	7
2.1	Perencanaan Strategis	7
2.2	Strategi Akuntansi Manajemen	9
2.3	Analisis Laporan Keuangan	13
2.4	Analisis Lingkungan Internal	18
2.5	Analisis Lingkungan Eksternal	20
2.6	Analisis SWOT	23
2.7	Analisis SPACE	29
2.8	Analisis QSPM	31
BAB III	OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN	35
3.1	Objek Penelitian	35
1.	Deskripsi Umum Perusahaan	35
2.	Struktur Organisasi	36
3.	Motto Perusahaan	37
3.2	Metodologi Penelitian	37
1.	Metode Penelitian	37
2.	Sumber Data	38
3.	Desain Penelitian	39
4.	Teknik Pengumpulan Data	40
5.	Prosedur Analisis Data	41

BAB IV HASIL PENELITIAN	47
4.1 Analisis SWOT	47
1. Analisis Lingkungan Internal.....	47
2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	69
3. Penetapan Faktor-faktor Internal dan Eksternal.....	75
4. Matriks EFI.....	77
5. Matriks EFE.....	78
6. Matriks SWOT.....	80
4.2 Analisis SPACE.....	83
1. Analisis Dimensi Internal	83
2. Analisis Dimensi Eksternal.....	89
3. Analisis Matriks SPACE.....	93
4.3 Komparasi Analisis SWOT dan SPACE	96
4.4 Penetapan Strategi Bisnis dengan QSPM	101
4.5 Formulasi Strategi Fungsional	104
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	111
5.1 Kesimpulan	111
5.2 Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN.....	119

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Komponen dan Implikasi Sumber Daya.....	19
Tabel 2.2	Komponen Analisis Eksternal	20
Tabel 2.3	Matriks SWOT	28
Tabel 2.4	QSPM.....	32
Tabel 3.1	Jumlah Karyawan PT Karya Kinasih Anugerah Tahun 2014.....	36
Tabel 4.1	Jumlah Karyawan PT Karya Kinasih Anugerah Tahun 2014.....	49
Tabel 4.2	Alokasi Jumlah Karyawan PT Karya Kinasih Anugerah	50
Tabel 4.3	Hasil Kuesioner Kinerja Karyawan.....	51
Tabel 4.4	Sistem Pembagian Jam Kerja PT Karya Kinasih Anugerah	52
Tabel 4.5	Hasil Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan.....	54
Tabel 4.6	Hasil Kuesioner Penerapan Kebijakan Perusahaan.....	55
Tabel 4.7	Pendapatan Usaha PT Karya Kinasih Anugerah Tahun 2010 – 2014.....	56
Tabel 4.8	Analisis Rasio Keuangan PT Karya Kinasih Anugerah Tahun 2010 – 2014.....	57
Tabel 4.9	Laporan Posisi Keuangan PT Karya Kinasih Anugerah Tahun 2010 – 2014.....	63
Tabel 4.10	Laporan Laba/Rugi PT Karya Kinasih Anugerah Tahun 2010 – 2014 ...	64
Tabel 4.11	Hasil Kuesioner Lingkungan Kerja PT Karya Kinasih Anugerah.....	65
Tabel 4.12	Hasil Kuesioner Kondisi Sarana dan Prasarana PT Karya Kinasih Anugerah.....	66
Tabel 4.13	Daftar Perusahaan Pengguna PT Karya Kinasih Anugerah.....	69

Tabel 4.14	Faktor Lingkungan Internal PT Karya Kinasih Anugerah.....	76
Tabel 4.15	Faktor Lingkungan Eksternal PT Karya Kinasih Anugerah	76
Tabel 4.16	Matriks EFI PT Karya Kinasih Anugerah	77
Tabel 4.17	Matriks EFE PT Karya Kinasih Anugerah	79
Tabel 4.18	Matriks SWOT PT Karya Kinasih Anugerah	81
Tabel 4.19	Pangsa Pasar Relatif PT Karya Kinasih Anugerah	86
Tabel 4.20	Dimensi Internal Matriks SPACE PT Karya Kinasih Anugerah	94
Tabel 4.21	Dimensi Eksternal Matriks SPACE PT Karya Kinasih Anugerah.....	94
Tabel 4.22	Komparasi Analisis SWOT dan SPACE pada PT Karya Kinasih Anugerah.....	97
Tabel 4.23	QSPM PT Karya Kinasih Anugerah.....	102
Tabel 5.1	Kesimpulan Komparasi Analisis SWOT dan Analisis SPACE pada PT Karya Kinasih Anugerah.....	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Starting Points for Formal Strategic Planning</i>	9
Gambar 2.2	Kerangka Dasar Strategi Akuntansi Manajemen.....	11
Gambar 2.3	Lingkungan Eksternal Perusahaan	21
Gambar 2.4	Matriks SPACE.....	30
Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT Karya Kinasih Anugerah	36
Gambar 3.2	Desain Penelitian.....	39
Gambar 4.1	Matriks SPACE PT Karya Kinasih Anugerah	95

©UKYDWN

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Opini Karyawan.....	119
Lampiran 2	Kuesioner Kondisi Perusahaan.....	122
Lampiran 3	Kuesioner Penetapan Strategi Bisnis.....	126
Lampiran 4	Panduan Wawancara	129
Lampiran 5	Hasil Kuesioner Opini Karyawan	131
Lampiran 6	Hasil Kuesioner Kondisi Perusahaan.....	132
Lampiran 7	Hasil Kuesioner Penetapan Strategi Bisnis.....	134
Lampiran 8	Transkrip Wawancara.....	135
Lampiran 9	Analisis Matriks EFI dan EFE	138
Lampiran 10	Matriks SWOT	140
Lampiran 11	Dimensi Internal dan Eksternal Analisis SPACE.....	142
Lampiran 12	Matriks SPACE.....	143
Lampiran 13	QSPM.....	144
Lampiran 14	Laporan Posisi Keuangan PT Karya Kinasih Anugerah	146
Lampiran 15	Laporan Laba/Rugi PT Karya Kinasih Anugerah	147
Lampiran 16	Dokumentasi Perusahaan	148
Lampiran 17	Surat Telah Melakukan Penelitian	153

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengomparasikan analisis SWOT dan SPACE dalam menetapkan strategi bisnis dan memformulasikan strategi fungsional yang tepat bagi PT Karya Kinasih Anugerah berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis SWOT dilakukan dengan menganalisis lingkungan internal yang terdiri atas aspek pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, budaya dan lingkungan organisasi, sarana dan prasarana, manajemen perusahaan, reputasi dan loyalitas pelanggan, dan jaringan kerja serta lingkungan eksternal yang terdiri atas analisis STP (*segmenting, targeting, positioning*), analisis persaingan, dan analisis PEST. Sementara analisis SPACE dilakukan dengan menganalisis dimensi internal yang terdiri atas kekuatan keuangan dan keunggulan bersaing serta dimensi eksternal yang meliputi daya tarik industri dan stabilitas lingkungan bisnis.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan wawancara mendalam dan penyebaran kuesioner sebagai teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang bersifat primer. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data yang berasal dari perusahaan dan melalui studi pustaka.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa alternatif strategi dari analisis SWOT lebih baik untuk diterapkan bagi perusahaan daripada analisis SPACE. Kemudian dengan menggunakan matriks QSPM maka diperoleh strategi bisnis yang paling tepat bagi perusahaan berdasarkan lingkungannya adalah perluasan pasar baik secara demografis maupun geografis.

Kata Kunci: Analisis SWOT, Analisis SPACE, Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), Matriks QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matriks*), dan Analisis Rasio Keuangan

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengomparasikan analisis SWOT dan SPACE dalam menetapkan strategi bisnis dan memformulasikan strategi fungsional yang tepat bagi PT Karya Kinasih Anugerah berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis SWOT dilakukan dengan menganalisis lingkungan internal yang terdiri atas aspek pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, budaya dan lingkungan organisasi, sarana dan prasarana, manajemen perusahaan, reputasi dan loyalitas pelanggan, dan jaringan kerja serta lingkungan eksternal yang terdiri atas analisis STP (*segmenting, targeting, positioning*), analisis persaingan, dan analisis PEST. Sementara analisis SPACE dilakukan dengan menganalisis dimensi internal yang terdiri atas kekuatan keuangan dan keunggulan bersaing serta dimensi eksternal yang meliputi daya tarik industri dan stabilitas lingkungan bisnis.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan wawancara mendalam dan penyebaran kuesioner sebagai teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang bersifat primer. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data yang berasal dari perusahaan dan melalui studi pustaka.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa alternatif strategi dari analisis SWOT lebih baik untuk diterapkan bagi perusahaan daripada analisis SPACE. Kemudian dengan menggunakan matriks QSPM maka diperoleh strategi bisnis yang paling tepat bagi perusahaan berdasarkan lingkungannya adalah perluasan pasar baik secara demografis maupun geografis.

Kata Kunci: Analisis SWOT, Analisis SPACE, Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), Matriks QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matriks*), dan Analisis Rasio Keuangan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tahun-tahun terakhir ini sering disebut *the outsourcing megatrend* atau kecenderungan besar *outsourcing* (Richardus, 2003). *Outsourcing* menjadi sebuah kecenderungan besar dalam bidang manajemen dan bisnis perusahaan. Kecenderungan ini ditimbulkan dari tuntutan pasar yang menghendaki kecepatan dan respons yang fleksibel terhadap keinginan pelanggan semakin meningkat. Namun, kebutuhan-kebutuhan yang mengikuti tuntutan tersebut sering kali berada di luar kemampuan perusahaan. Sebagai hasilnya, *outsourcing* muncul sebagai usaha untuk mengontrakkan suatu kegiatan kepada pihak luar untuk memperoleh layanan pekerjaan yang dibutuhkan.

Greaver II dalam Richardus (2003) mendefinisikan *outsourcing* sebagai berikut:

“Outsourcing is the act of transferring some of a company’s recurring internal activities and decision rights to outside provider, as set forth in a contract. Because the activities are recurring and a contract is used, outsourcing goes beyond the use of consultants. As a matter of practice, not only are the activities transferred, but the factors of production and decision rights often are, too. Factors of production are the resources that make activities occur and include people, facilities, equipment, technology, and other assets. Decision rights are the responsibilities for making decisions over certain elements of the activities transferred.”

Perkembangan *trend* dalam bidang manajemen dan bisnis ini menyebabkan banyak perusahaan dalam bidang usaha *outsourcing* mulai didirikan. Tidak terkecuali

di Indonesia. Pada tahun 2014 yang lalu diperkirakan prospek bisnis *outsourcing* di Indonesia dan perputaran uang di dalamnya mencapai Rp 17,5 triliun. Sementara di tahun 2015 diperkirakan prospek bisnis ini mencapai US \$ 970 miliar atau Rp 9.215 triliun di seluruh dunia.

PT Karya Kinasih Anugerah merupakan perusahaan *outsourcing* pertama yang berdiri di Kota Yogyakarta sejak tahun 1995 dan yang memulai usahanya terutama pada bidang jasa kebersihan. Perusahaan ini awalnya berdiri karena adanya kebutuhan akan jasa tenaga kebersihan yang belum tersedia pada saat itu.

Seiring berjalannya waktu, bisnis terus berkembang mengikuti arah perkembangan zaman. Tantangan dalam dunia bisnis pun terus berdatangan dan silih berganti mengikuti perkembangan yang ada. Tidak terkecuali munculnya para pesaing baru dengan daya saing kompetitifnya masing-masing. Sebagai perbandingan, pada tahun 2013 hanya ada 53 perusahaan *outsourcing* yang terdaftar di wilayah Yogyakarta. Sementara di tahun 2015 jumlah tersebut meningkat menjadi sebanyak 75 perusahaan. Di samping itu, kondisi lingkungan yang senantiasa berubah juga merupakan tantangan tersendiri dalam mempertahankan bisnis yang ada. Hukum ketenagakerjaan, kondisi ekonomi, dan kondisi sosial ekonomi masyarakat merupakan beberapa kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang senantiasa berubah dan berpotensi memengaruhi prospek bisnis perusahaan.

Daya saing yang kompetitif merupakan faktor kunci bagi perusahaan agar mampu bertahan dan mengungguli para pesaingnya. Oleh sebab itulah perencanaan

strategis dibutuhkan untuk menghasilkan daya saing kompetitif perusahaan dengan melihat secara objektif kondisi-kondisi lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Melalui perencanaan strategis, perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang terus berubah.

Perencanaan strategis melalui analisis SWOT merupakan salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk menganalisis keadaan dan kondisi yang terjadi secara internal dan eksternal. Dengan demikian, perusahaan mampu mengetahui seberapa besar pengaruh kondisi lingkungan yang ada untuk penetapan strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. Sudut pandang yang digunakan dalam analisis SWOT adalah memformulasikan alternatif-alternatif strategi bisnis dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan untuk disesuaikan dengan peluang dan ancaman yang ada di pasar. Menurut Freddy (2014), analisis SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Dalam penelitian ini, secara khusus peneliti tertarik untuk mengomparasikan analisis SWOT dengan analisis SPACE. Analisis SWOT sendiri merupakan analisis strategi bisnis yang paling umum digunakan untuk menganalisis kondisi lingkungan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Sementara analisis SPACE merupakan analisis strategi bisnis yang juga berfokus pada dimensi internal dan eksternal perusahaan. Perbedaan terletak pada dimensi internal dan eksternal yang terdapat dalam analisis SPACE. Jika dicermati secara garis besar, penggunaan analisis SPACE

dapat lebih mengungkap fakta-fakta yang benar-benar terjadi di lapangan. Sementara analisis SWOT cenderung menganalisis penilaian perusahaan terhadap kondisi lingkungan yang mempengaruhi perusahaan mereka. Pengomparasian kedua analisis strategi bisnis ini dilatarbelakangi oleh ketatnya persaingan dalam dunia bisnis dan kondisi lingkungan yang senantiasa berubah hingga susah untuk diprediksi. Komparasi digunakan untuk menentukan strategi bisnis terbaik setelah menganalisis kondisi lingkungan melalui dua sudut pandang yang berbeda.

Selain itu, penelitian ini juga akan berusaha untuk merumuskan strategi-strategi fungsional yang dapat diimplementasikan setelah strategi bisnis ditetapkan. Jemly dan Martani (2006) mendefinisikan strategi fungsional sebagai derivasi dari strategi korporat maupun strategi bisnis terhadap fungsi-fungsi yang ada di dalam organisasi. Strategi fungsional bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi/operasional, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan, dan fungsi manajemen sumber daya manusia (Freddy, 2014).

Dari rangkaian penjelasan di atas, maka judul yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah **“Komparasi Analisis SWOT dan SPACE dalam Menetapkan Strategi Bisnis berdasarkan Kondisi Lingkungan Perusahaan”**. Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan dan menetapkan strategi yang tepat bagi PT Karya Kinasih Anugerah.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana komparasi analisis SWOT dan SPACE dalam menetapkan strategi bisnis berdasarkan kondisi lingkungan PT Karya Kinasih Anugerah?
2. Bagaimana implementasi strategi bisnis yang telah ditetapkan dalam strategi fungsional PT Karya Kinasih Anugerah?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini adalah

1. Untuk mengomparasikan analisis SWOT dan SPACE dalam menetapkan strategi bisnis berdasarkan kondisi lingkungan PT Karya Kinasih Anugerah.
2. Untuk menentukan implementasi strategi bisnis terpilih dalam strategi fungsional PT Karya Kinasih Anugerah.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pandangan lain bagi perusahaan dalam proses penetapan strategi bisnis sehingga perusahaan mampu menetapkan

strategi yang sesuai dengan keadaan yang ada dan unggul dalam persaingan dunia bisnis yang ketat.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu membantu penulis dalam menerapkan ilmu yang telah dipelajari selama ini dan memberikan tambahan wawasan terkait proses penetapan strategi bisnis yang dilakukan secara riil di lapangan.

1.5. Batasan Penelitian

1. Penelitian hanya dilakukan pada PT Karya Kinasih Anugerah, yang merupakan perusahaan jasa *outsourcing* di bidang jasa kebersihan dan terletak di Kota Yogyakarta.
2. Penelitian difokuskan pada komparasi analisis SWOT dan SPACE dengan mengevaluasi faktor-faktor kunci lingkungan perusahaan.
3. Penelitian yang dilakukan akan menghasilkan strategi bisnis yang paling baik sesuai dengan faktor-faktor kunci lingkungan perusahaan dan implementasinya dalam bentuk strategi fungsional pada PT Karya Kinasih Anugerah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis SWOT, maka dapat disimpulkan:
 - a. Strategi SO bagi perusahaan adalah memperluas pasar baik secara demografis maupun geografis, pengembangan usaha ke jasa keamanan dan *gardening*, serta pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa kantor.
 - b. Strategi WO bagi perusahaan adalah meningkatkan aktivitas pemasaran serta mengusahakan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia.
 - c. Strategi ST bagi perusahaan adalah menjaga kualitas jasa dan loyalitas pelanggan perusahaan.
 - d. Strategi WT bagi perusahaan adalah mengusahakan pengembangan dan pelatihan manajemen perusahaan serta mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia yang ada.
2. Berdasarkan analisis SPACE maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada pada posisi strategis agresif. Strategi alternatif yang dapat digunakan pada posisi ini adalah penetrasi pasar, perluasan pasar, dan pengembangan produk.

3. Berdasarkan komparasi analisis SWOT dan analisis SPACE maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.1
Kesimpulan Komparasi Analisis SWOT dan Analisis SPACE pada PT Karya Kinasih Anugerah

Tahap	Komparasi
Sumber data	Sumber data yang diperlukan dalam analisis SWOT cenderung lebih mudah diperoleh dibanding sumber data untuk analisis SPACE.
Teknik pengumpulan data	Teknik pengumpulan data untuk analisis SWOT lebih bersifat umum karena aspek yang dianalisis dimengerti oleh pihak internal perusahaan. Pada analisis SPACE aspek yang dianalisis tidak dimengerti oleh pihak internal perusahaan sehingga teknik pengumpulan data pada umumnya (kuesioner dan wawancara mendalam) tidak dapat dilakukan.
Teknik analisis data	Teknik analisis data pada analisis SWOT lebih objektif dibandingkan pada analisis SPACE. Hal ini karena pada analisis SWOT analisis dilakukan berdasarkan penilaian responden sementara pada analisis SPACE dilakukan berdasarkan penilaian peneliti.
Hasil penelitian	Hasil penelitian yang diperoleh dengan analisis SPACE lebih terfokus dibandingkan analisis SWOT yang harus didukung oleh alat analisis lain untuk memperoleh hasil yang terfokus.

4. Berdasarkan komparasi analisis SWOT dan Analisis SPACE diketahui bahwa hasil analisis SWOT secara keseluruhan lebih komprehensif dibanding analisis SPACE maka alternatif-alternatif strategi yang akan digunakan adalah yang berasal dari analisis SWOT, yaitu perluasan pasar secara demografis dan geografis, pengembangan usaha ke jasa keamanan dan *gardening*, serta pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa.

5. Berdasarkan analisis QSPM, maka dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis yang ditetapkan adalah perluasan pasar baik secara demografis maupun geografis.
6. Formulasi strategi-strategi fungsional berdasarkan strategi bisnis yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:
 - a. Strategi fungsional pemasaran
 - Meningkatkan standar kerja yang rapi dan terstruktur untuk masing-masing jenis usaha perusahaan pengguna.
 - Memberikan QoS (*Quality of Service*) yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan pesaing.
 - Memperlengkapi mesin dan peralatan kebersihan dengan penggunaan bahan kimia ramah lingkungan.
 - Menetapkan harga yang cenderung lebih rendah dibanding perusahaan-perusahaan pesaing lainnya untuk menarik perhatian konsumen dan memicu peningkatan permintaan yang juga berasal dari pangsa pasar perusahaan pesaing.
 - Memperluas wilayah pemasaran sehingga akan diperoleh skala ekonomis yang akan berdampak pada harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.

- Pembentukan saluran distribusi berganda untuk melayani beberapa segmen pelanggan.
 - Membuat *web marketing* untuk memperkenalkan PT Karya Kinasih Anugerah Medan jasa-jasa yang ditawarkannya secara luas.
 - Meningkatkan intensitas *personal selling* dengan mempromosikan jasa *outsourcing* PT Karya Kinasih Anugerah secara langsung kepada calon-calon perusahaan pengguna.
 - Membuat promo paket jasa kebersihan dengan harga bersaing.
- b. Strategi fungsional keuangan
- Meningkatkan pendapatan sebagai sumber pendanaan primer perusahaan.
 - Melakukan peminjaman uang kepada bank sebagai sumber pendanaan sekunder perusahaan.
 - Penetapan harga produk dengan cara *value pricing* atau berdasarkan nilai produk, bukan berdasarkan biaya produksi.
 - Menggunakan prinsip *customer oriented* dalam menetapkan nilai produk agar harga produk yang ditetapkan dapat bersaing dengan harga pesaing.
- c. Strategi fungsional sumber daya manusia
- Mengadakan pelatihan dan pengembangan manajemen dan karyawan perusahaan.

- Membentuk budaya kompetitif di antara para karyawan untuk memicu semangat kerja karyawan dengan berbagai *reward*.
- Meningkatkan kedisiplinan karyawan dengan kebijakan sanksi yang ketat.
- Menyusun KPI (*Key Performance Indicators*) sebagai alat pengawasan kinerja karyawan.

d. Strategi fungsional operasional

- Menetapkan pemasok berdasarkan kualitas bahan pasokan untuk menjaga kualitas jasa kebersihan dan kepuasan konsumen.
- Menyusun pengendalian persediaan bahan dan sarana prasarana sehingga efisiensi persediaan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik.
- Membuat SOP (*Standar Operasional Prosedur*) yang disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan kebutuhan perusahaan pengguna.
- Pengaturan *jobdesk* untuk karyawan sesuai dengan bagiannya masing-masing.
- Pengaturan sistem pembagian kerja yang efektif untuk memaksimalkan kinerja dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

5.2. Saran

Untuk pengembangan dan peningkatan agar perusahaan dapat terus bertumbuh dengan lebih baik dan berkelanjutan, maka penulis menyarankan beberapa hal seperti berikut:

1. Perusahaan sebaiknya meningkatkan daya saing kompetitifnya, baik secara internal antar karyawan di dalam perusahaan maupun daya saing kompetitif perusahaan itu sendiri dalam bisnis *outsourcing*.
2. Perusahaan perlu melakukan berbagai metode strategi pemasaran jika ingin memperluas pasar dan berkembang lebih besar.
3. Perusahaan perlu menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang mampu memicu karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.
4. Perusahaan perlu melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia bagian keuangannya atau merekrut sumber daya yang benar-benar berkualifikasi pada bidang tersebut.
5. Perusahaan sebaiknya meningkatkan kemampuan manajerialnya dalam mengelola perusahaan.

Daftar Pustaka

Buku

- Amirullah; Sri Budi Cantika. 2002. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Graha.
- Bryson, Jhon. 1995. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, Fred R., 2004. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Denzin, Norman K.; Yvonna S. Lincoln. 2009. *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gamble, Teri Susan Kwal. 2015. *e-Study Guide for: Leading With Communication: A Practical Approach to Leadership Communication*. Cramp101.
- Indrajit, Richardus Eko; Richardus Djokopranoto. 2003. *Proses Bisnis Outsourcing*. Jakarta: Grasindo.
- Jauch, Lawrence R; William F. Glueck. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Jemslis, Hutabarat. 2006. *Proses, Format, dan Implementasi: Manajemen Strategik Kontemporer*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Kotler, Philip; Keller K Lane. 2006. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kuswadi. 2006. *Memahami Rasio-rasio Keuangan bagi Orang Awam*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nugroho, Riant. 2010. *Perencanaan Strategies in Action*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. USA: Sage Publication Inc.
- Pearce, John A.; Richard B. Robinson Jr. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Raco. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Raharjo, Budi. 2001. *Akuntansi dan Keuangan Untuk Manajer Non Keuangan*. Yogyakarta: Andi.
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rudianto. 2006. *AKUNTANSI MANAJEMEN: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Syamsudin, Lukman. 2004. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo; Abubakar Arif. 2009. *Akuntansi Keuangan Dasar 2*. Jakarta: Grasindo.
- Yin, Robert K. 2003. *Studi Kasus : Desain dan Metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Jurnal

- David, Meredith E.; Fred R. David. 2009. *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store*. The Coastal Business Journal. Vol. 8, No. 1.
- Ghocani, Seyed Mahmood; dkk. 2012. *Application of SPACE Matrix*. IISTE. ISSN 2224-607X. Vol. 2, No. 8.
- Gurbuz, Tuncay. 2013. *A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method*. Hong Kong: IMECS. Vol. 2.
- Silaban, Bernard E.; Peppy Rafiudin Firaidie. 2008. *Analisis Strategi Bisnis RSTI dengan Matriks SPACE*. Jakarta: Esensi. Vol. 11, No. 1.

Website

- Bantuanhukum.or.id. *Melawan Politik Upah Murah di Tahun 2014*. Terarsip di <http://www.bantuanhukum.or.id/web/blog/melawan-politik-upah-murah-di-tahun-2014/>. Diakses pada 27 Juli 2015 pukul 19.33 WIB.
- Medanbisnisdaily.com. *3.600 Perusahaan Outsourcing Gulung Tikar*. Terarsip di <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/07/02/103810/3600-perusahaan-outsourcing-gulung-tikar/#.VcBYtbW9FLY>. Diakses pada 1 Agustus 2015 pukul 20.13 WIB.
- Nekertrans.jogjaprov.go.id. *Data Perusahaan Penyedia Jasa*. Terarsip di <http://www.nakertrans.jogjaprov.go.id/download/data%20perusahaan%20penyedia%20jasa.pdf>. Diakses pada 5 Agustus 2015 pukul 18.47 WIB.
- Wirastami, Pristiqa Ayun. 2015. *Angka Pengangguran di Kota Yogyakarta Menurun*. Terarsip di <http://jogja.tribunnews.com/2015/02/03/angka-pengangguran-di-kota-yogyakarta-menurun>. Diperbaharui pada 3 Februari 2015.
- World.gemilang.co.id. *About Us*. Terarsip di <http://world.gemilang.co.id/about-us>. Diakses pada 29 Juli 2015 pukul 09.50 WIB.
- World.gemilang.co.id. *Our Client*. Terarsip di <http://world.gemilang.co.id/our-client>. Diakses pada 29 Juli 2015 pukul 10.07 WIB.