

JURNAL  
*Riset Manajemen  
& Bisnis*

**PENGARUH EARNING MANAGEMENT DAN MEKANISME GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PADA EMITEN MANUFAKTUR DI BURSA EFEK INDONESIA**

*Rowland Bismark Fernando Pasaribu, Dionysia Kowanda, Dian Kurniawan*

**PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT UTAMA HUSADA AMBULU JEMBER**

*Said Mardijanto*

**MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN**

*R Pandji Cepi Lesmana dan Susi Widjajani*

**PENGARUH PROMOSI DAN KINERJA PELAYANAN TERHADAP LOYALITAS NASABAH DENGAN KEPUASAN NASABAH SEBAGAI PEMODERASI: STUDI PADA BANK BUMN DI DIY**

*Ambar Kusuma Astuti dan Agustini Dyah Respati*

**KAPABILITAS PEMASARAN DINAMIS DAN PENGARUHNYA PADA KINERJA INDUSTRI KREATIF PASCABENCANA**

*Hadi Purnomo dan Edi Santosa*

**PEMBUATAN KEPUTUSAN, DEMOGRAFIS, DAN KEPUASAN PASCA BELI PADA KELOMPOK LOYAL MEREK DAN TIDAK LOYAL MEREK**

*Rintar Agus Simatupang dan Marlis Ida*

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

*Melati Diyani Putri dan Marbudyo Tyas Widodo*

**JURNAL RISET MANAJEMEN DAN BISNIS**  
Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta  
ISSN : 1907-7343

---

**Ketua Penyunting**

Perminas Pangeran

**Dewan Penyunting**

Erni Ekawati (Universitas Kristen Duta Wacana)

Heru Kurnianto Tjahjono (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)

I Putu Sugiarta Sanjaya (Universitas AtmaJaya)

Mahatma Kufepaksi (Universitas Lampung)

Singgih Santoso (Universitas Kristen Duta Wacana)

**Pembantu Pelaksana Tata Usaha  
(Administrasi, Desain, Distribusi dan Pemasaran)**

Elisonora Guruh Bramaji

Lukas Surya Wijaya

**Alamat Penyunting dan Tata Usaha**

Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana

Jl. Dr. Wahidin S. No. 5-19, Yogyakarta 55224

Telp( 0274 ) 563929, Fax : ( 0274)513235

[www.ukdw.ac.id/jrmb/](http://www.ukdw.ac.id/jrmb/)

---

Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) terbit sejak tahun 2006. Terbit dua kali setahun pada bulan Juni dan Desember. Berisi tulisan yang diangkat dari hasil penelitian, kajian analitis kritis dan tinjauan buku dalam bidang manajemen dan bisnis. Penyunting menerima tulisan yang belum pernah diterbitkan dalam media lain. Naskah diketik dengan format seperti tercantum pada Pedoman Penulisan Artikel yang terlampir di halaman belakang.

---

---

**JURNAL RISET MANAJEMEN DAN BISNIS**  
Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta  
ISSN : 1907-7343

---

**DAFTAR ISI**

<b>PENGARUH <i>EARNING MANAGEMENT</i> DAN MEKANISME <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i> TERHADAP PENGUNGKAPAN <i>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</i> PADA EMITEN MANUFAKTUR DI BURSA EFEK INDONESIA</b> <i>Rowland Bismark Fernando Pasaribu, Dionysia Kowanda, Dian Kurniawan.....</i>	<b>97-121</b>
<b>PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT UTAMA HUSADA AMBULU JEMBER</b> <i>Said Mardijanto .....</i>	<b>123-133</b>
<b>MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN</b> <i>R Pandji Cepi Lesmana dan Susi Widjajani .....</i>	<b>135-146</b>
<b>PENGARUH PROMOSI DAN KINERJA PELAYANAN TERHADAP LOYALITAS NASABAH DENGAN KEPUASAN NASABAH SEBAGAI PEMODERASI: STUDI PADA BANK BUMN DI DIY</b> <i>Ambar Kusuma Astuti dan Agustini Dyah Respati .....</i>	<b>147-158</b>
<b>KAPABILITAS PEMASARAN DINAMIS DAN PENGARUHNYA PADA KINERJA INDUSTRI KREATIF PASCABENCANA</b> <i>Hadi Purnomo dan Edi Santosa.....</i>	<b>159-173</b>
<b>PEMBUATAN KEPUTUSAN, DEMOGRAFIS, DAN KEPUASAN PASCA BELI PADA KELOMPOK LOYAL MEREK DAN TIDAK LOYAL MEREK</b> <i>Rintar Agus Simatupang dan Marlis Ida .....</i>	<b>175-199</b>
<b>KOMPARASI ANALISIS SWOT DAN SPACE DALAM MENETAPKAN STRATEGI BISNIS BERDASARKAN KONDISI LINGKUNGAN PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN <i>OUTSOURCING</i></b> <i>Melati Diyani Putri dan Marbudy Tyas Widodo .....</i>	<b>201-222</b>

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

**Melati Diyani Putri**

Alumni Program Studi Akuntansi UKDW

*e-mail: melatidiyanip@gmail.com*

**Marbudy Tyas Widodo**

Dosen Program Studi Akuntansi UKDW

*e-mail: marbudy@ukdw.ac.id*

### **ABSTRACT**

This research was conducted to compare SWOT and SPACE analysis in setting business strategy and formulate an appropriate functional strategy for corporations based on the internal and external environment of the company. The necessary data in this study were obtained through the dissemination of questionnaires, in-depth interviews, and observations directly to the company then analyzed using the case study method. The results in this study indicate that the alternative strategy of SWOT analysis is better to apply for the company than the analysis of SPACE. Then using QSPM matrix that retrieved the most appropriate business strategies for companies based on their environment is an extension of the market both in the geographic or demographic.

Key words : Business strategy, SWOT and SPACE analysis, Outsourcing companies

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk mengomparasikan analisis SWOT dan SPACE dalam menetapkan strategi bisnis dan memformulasikan strategi fungsional yang tepat bagi Perusahaan berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner, wawancara mendalam, dan observasi langsung ke perusahaan kemudian dianalisis dengan menggunakan metode studi kasus. 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:** *strategi bisnis, komparasi, analisis SWOT, analisis SPACE, Perusahaan Jasa Outsourcing.*

### **PENDAHULUAN**

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.

Perkembangan *trend* dalam bidang manajemen dan bisnis ini menyebabkan banyak perusahaan dalam bidang usaha *outsourcing* mulai didirikan. Pemain baru dalam bisnis *outsourcing* semakin banyak bermunculan, pesaing bisnis terus bertambah, hingga tantangan dan ancaman yang ada pun semakin meningkat. Tidak hanya itu, kondisi lingkungan yang senantiasa berubah juga menjadi 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.

PT Karya Kinasih Anugerah merupakan salah satu pelopor perusahaan *outsourcing* di Yogyakarta yang berdiri pada tahun 1995. Menghadapi ketatnya persaingan di bisnis *outsourcing* yang terus berkembang, daya saing kompetitif menjadi suatu faktor kunci untuk mampu bertahan dan unggul dalam persaingan yang ada. Oleh sebab itulah perencanaan strategis dibutuhkan untuk menghasilkan daya saing kompetitif perusahaan dengan melihat secara objektif kondisi-kondisi lingkungannya, baik internal maupun eksternal.

Analisis SWOT merupakan salah satu analisis strategi bisnis yang paling populer dan umum digunakan untuk menghasilkan formulasi strategi bisnis dengan menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Fokus yang digunakan dalam analisis SWOT adalah menganalisis kekuatan dan

kelemahan internal perusahaan untuk disesuaikan dengan peluang dan ancaman yang ada di pasar.

Persaingan yang semakin ketat dalam bisnis *outsourcing* membuat peneliti secara khusus tertarik untuk mengomparasikan analisis SWOT dengan analisis strategi bisnis lainnya untuk menghasilkan strategi bisnis yang paling tepat digunakan berdasarkan kondisi lingkungan. Analisis strategi bisnis lain yang digunakan sebagai alat komparasi ialah analisis SPACE. Analisis SPACE juga merupakan salah satu analisis strategi bisnis yang menganalisis dimensi internal dan eksternal perusahaan. Bedanya, analisis SPACE lebih memiliki kecenderungan untuk menganalisis kondisi lingkungan perusahaan yang dibandingkan kondisi pesaing-pesaingnya.

## KAJIAN LITERATUR

### Perencanaan Strategis

Istilah perencanaan strategis yang diambil dari penerjemahan *strategic planning* biasanya setara dengan penerjemahan *strategic formulation* (Riant, 2010). Perencanaan strategis meliputi formulasi dari proses analisis, perumusan, dan evaluasi kekuatan-kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman eksternal (Freddy, 2014). Tujuan utama dari perencanaan strategis adalah supaya perusahaan dapat melihat kondisi internal dan eksternal secara objektif untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Dalam merumuskan suatu strategi, beberapa ahli menyatakan terdapat tiga level dalam pengelompokan strategi, yaitu *corporat strategy*, *business strategy*, dan *functional strategy*. (1) *Corporat strategy*, adalah level strategi yang berkaitan dengan alokasi sumber daya di antara berbagai bisnis atau divisi suatu perusahaan. (2)

*Business strategy* ialah strategi yang berada pada level bisnis-bisnis tertentu atau divisi dalam mencapai keunggulan kompetitif. (3) *Functional strategy*, merupakan strategi yang terletak pada level tindakan yang spesifik pada tiap-tiap bagian bisnis.

Secara umum, proses perencanaan strategis terdiri atas tiga tahap, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi meliputi pengembangan misi bisnis, identifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, penetapan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan objektif jangka panjang, penentuan strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk dilaksanakan. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan-kebijakan tertentu, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Sementara evaluasi strategi merupakan tahap akhir yang digunakan untuk memperoleh informasi, terutama informasi tentang kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik.

### **Analisis SWOT**

Menurut Simbolon (1999) analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan suatu alat yang efektif dalam membantu menstrukturkan masalah, terutama dengan melakukan analisis atas lingkungan strategis, yang lazim disebut sebagai lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Dalam lingkungan internal dan eksternal ini pada dasarnya terdapat empat unsur yang akan selalu dimiliki dan dihadapi, yaitu secara internal memiliki kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kele-

mahan-kelemahan (*weaknesses*), sedangkan secara eksternal akan berhadapan dengan berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT menghasilkan empat alternatif strategi, yaitu (1) strategi SO atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal; (2) strategi WO strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal; (3) strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal; dan (4) strategi WT strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

Model-model yang digunakan dalam analisis SWOT antara lain adalah matriks EFI-EFE (evaluasi faktor internal-eksternal), dan matriks SWOT. Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI) merupakan matriks yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) digunakan untuk mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Terakhir, matriks SWOT terdiri atas sembilan 9 yang menunjukkan daftar kekuatan-kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang harus dihadapi, kemudian memformulasikannya ke dalam empat strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT. Di bawah ini merupakan skema matriks SWOT yang terdiri atas sembilan sel.

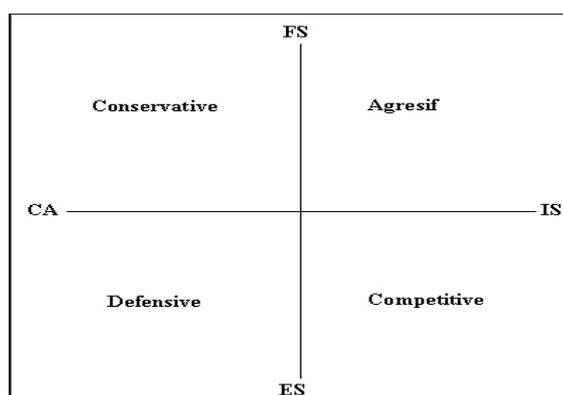
**Tabel 1**  
**Matriks SWOT**

Selalu dibiarkan kosong	<b>KEKUATAN – S</b> 1. Daftar Kekuatan	<b>KELEMAHAN – W</b> 1. Daftar Kelemahan
<b>PELUANG – O</b> 1. Daftar Peluang	<b>STRATEGI SO</b> 1. Gunakan kekuatan 2. untuk memanfaatkan 3. peluang	<b>STRATEGI WO</b> 1. Atasi kelemahan 2. dengan memanfaatkan 3. peluang
<b>ANCAMAN – T</b> 1. Daftar Ancaman	<b>STRATEGI ST</b> 1. Gunakan kekuatan 2. untuk menghindari 3. ancaman	<b>STRATEGI WT</b> 1. Meminimalkan 2. kelemahan dan 3. menghindari ancaman

### Analisis SPACE

Analisis SPACE merupakan salah satu alat untuk menetapkan strategi bisnis yang meliputi 4 variabel atau dimensi strategis dari suatu perusahaan. Keempat

dimensi tersebut adalah kekuatan keuangan, keunggulan bersaing, stabilitas lingkungan bisnis, dan daya tarik industri. Diagram yang digunakan sebagai matriks SPACE adalah sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Matriks SPACE**

Ketika vektor arah perusahaan berlokasi di kuadran agresif (kuadran kanan atas) dari Matriks SPACE, artinya perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya

guna (1) memanfaatkan peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, dan (3) menghindari ancaman eksternal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke

belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, atau strategi kombinasi semuanya bisa digunakan, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan.

Vektor arah perusahaan pada kuadran konservatif (kuadran kiri atas) dari matriks SPACE mengimplikasikan perusahaan untuk tetap berada dekat dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak mengambil risiko yang berlebihan. Strategi konservatif sering kali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

Vektor arah perusahaan yang berada di kiri bawah atau kuadran defensif dari matriks SPACE menyarankan agar perusahaan seharusnya berfokus untuk memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi

defensif mencakup *retrenchment*, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi konsentrik.

Vektor arah perusahaan yang berada di kanan bawah atau kuadran kompetitif dari matriks SPACE mengindikasikan strategi kompetitif. Strategi kompetitif mencakup integrasi ke belakang, ke depan, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk; dan *joint venture*.

### Analisis QSPM

QSPM atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* merupakan suatu alat yang membuat para perencanaan strategi dapat menilai secara objektif strategi alternatif yang dapat dijalankan, dengan didasarkan atas faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dikenali terlebih dahulu. Berikut ini merupakan format dasar dari QSPM:

**Tabel 2.**  
**QSPM**

STRATEGI-STRATEGI ALTERNATIF					
Faktor-faktor kunci	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Faktor-faktor Eksternal					
.....					
Faktor-faktor Internal					
.....					
*Jumlah total nilai daya tarik					

### METODE PENELITIAN

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik observasi langsung, wawancara mendalam, dan penyebaran kuesioner dengan objek penelitian Perusahaan jasa Outsourcing di Yogyakarta.

### Analisis SWOT

1. Pengidentifikasian faktor-faktor internal dan eksternal
2. Analisis Matriks EFI dan EFE
  - a) Mentransformasikan skala *ordinal Likert* menjadi nilai sebagai berikut:

Penilaian kondisi : Sangat tidak setuju = 1 , Tidak setuju= 2 , Setuju = 3 , Sangat setuju = 4  
 Urgensi penanganan: Tidak berpengaruh= 1, Kurang berpengaruh = 2, Berpengaruh= 3, Sangat berpengaruh= 4

- b) Mengalikan aspek penilaian kondisi (*rating*) dengan urgensi penanganan (bobot) untuk masing-masing faktor.
- c) Hasil perkalian untuk masing-masing faktor dijumlahkan untuk mengetahui skor kekuatan dan

kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan.

- 3. Analisis strategi SO, ST, WO, dan WT dalam Matriks SWOT

**Analisis SPACE**

- 1. Pengidentifikasian dimensi-dimensi internal dan eksternal perusahaan.
- 2. Penentuan *rating* masing-masing faktor dalam dimensi internal dan eksternal.

**Tabel 3**  
**Dimensi Internal dan Eksternal Analisis SPACE**

Dimensi Internal								
Faktor-faktor Kekuatan Keuangan								
....	....	6	5	4	3	2	1	....
<b>Jumlah</b>	...							
<b>Skor</b>	...							
Faktor-faktor Keunggulan Bersaing								
....	....	6	5	4	3	2	1	....
<b>Jumlah</b>	...							
<b>Skor</b>	...							
Dimensi Eksternal								
Faktor-faktor Stabilitas Lingkungan Bisnis								
....	....	6	5	4	3	2	1	....
<b>Jumlah</b>	...							
<b>Skor</b>	...							
Faktor-faktor Daya Tarik Industri								
....	....	6	5	4	3	2	1	....
<b>Jumlah</b>	...							
<b>Skor</b>	...							

- 3. Membuat Matriks SPACE untuk menentukan posisi strategis perusahaan dengan menjumlahkan *rating* faktor-faktor dalam dimensi internal dan eksternal. Sumbu y dan sumbu x dalam matriks SPACE diperoleh dari:

Sumbu Y = Kekuatan Keuangan – Stabilitas Lingkungan Bisnis

Sumbu X = Daya Tarik Industri – Keunggulan Bersaing

**Analisis QSPM**

- 1. Memeriksa matriks-matriks pencocokan dalam matriks QSPM untuk mengenali dan mempertimbangkan strategi-strategi alternatif yang ada berdasarkan alternatif strategi yang diperoleh dari matriks SWOT. Alternatif-alternatif strategi tersebut kemudian dituliskan pada baris atas matriks QSPM.
- 2. Menentukan nilai AS (*Attractive Score*) atau nilai daya tarik masing-masing alternatif strategi. Dengan memeriksa

- masing-masing faktor internal dan eksternalnya.
3. Menghitung TAS (*Total Attractive Score*) atau Total Nilai Daya Tarik, yang merupakan hasil perkalian bobot dengan nilai daya tarik di masing-masing baris. TAS menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi dengan mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan kritis internal dan eksternal yang berdekatan.
  4. Menghitung jumlah TAS di masing-masing kolom strategi matriks QSPM. Semakin tinggi jumlah TAS maka semakin tinggi peluang keberhasilan alternatif strategi tersebut.

## HASIL PENELITIAN

### Analisis SWOT

1. Kekuatan/*Strength*
  - a. Sumber daya manusia mendukung dan berkualitas. PT Karya Kinasih Anugerah (perusahaan) memiliki 9 perusahaan pengguna dengan total karyawan bagian operasional sebanyak 205 orang dimana di masing-masing perusahaan pengguna terdapat 1 orang pengawas dan 1 orang koordinator yang bertugas mengawasi dan mengatur kinerja karyawan supaya sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Direktur Operasional dan Personalia perusahaan ini menyatakan bahwa 95% karyawannya memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja karena adanya tuntutan akan kedisiplinan, ketertiban, dan terutama kebersihan bagi perusahaan *outsourcing* yang bergerak dalam jasa kebersihan.
  - b. Standar kerja rapi dan terstruktur. Perusahaan memiliki pembagian kerja yang sama untuk setiap karyawannya, baik bagi karyawan administrasi maupun bagian operasional, yaitu 8 jam kerja yang dibagi ke dalam *shift* pagi dan siang. Sementara standar kerja yang diterapkan perusahaan menyesuaikan standar kebutuhan masing-masing perusahaan pengguna yang beragam.
  - c. Posisi keuangan kuat. Posisi keuangan Perusahaan yang dilihat berdasarkan analisis aktivitas, profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas menunjukkan bahwa perusahaan mampu meningkatkan kinerja keuangannya. Selain itu, juga tercatat bahwa perusahaan tidak memiliki utang jangka panjang maupun jangka pendek sejak tahun 2011. Meski demikian perusahaan ketersediaan kas dalam perusahaan tidak berlebihan dengan kecukupan modal setiap tahunnya dan perputaran aktiva tetap yang baik.
  - d. Reputasi kualitas kinerja perusahaan baik. Reputasi kinerja Perusahaan tercermin dari kualitas layanan dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan loyalitas pelanggannya.
  - e. Sarana dan prasarana fisik tersedia dengan lengkap dan dalam kondisi baik. Sarana dan prasarana memiliki kontribusi yang sangat penting bagi pelaksanaan kegiatan usaha Perusahaan, terutama karena Perusahaan bergerak dalam bidang jasa kebersihan. Menurut opini karyawan perusahaan ini, Perusahaan memiliki sarana dan prasarana yang lengkap dan mampu mencukupi kebutuhan kegiatan operasional.
  - f. Loyalitas pelanggan terhadap perusahaan tinggi. Loyalitas pelanggan Perusahaan ditunjukkan dari para perusahaan penggunanya yang tidak pernah berpaling dari perusahaan ini dari awal hingga saat ini. Bukannya berkurang, jumlah

pelanggan Perusahaan justru bertambah dari waktu ke waktu.

- g. Jaringan kerja luas. Perusahaan memiliki jaringan kerja yang cukup luas dari hubungan-hubungan pribadi pemimpin perusahaan ini. Di samping itu, perusahaan juga mampu menjaga hubungan baik yang sudah terjalin ini karena reputasi yang dimilikinya terkait kinerja para karyawannya.
2. Kelemahan/*Weakness*
- a. Minimnya inovasi strategi pemasaran. Selama 20 tahun perusahaan hingga saat ini, metode pemasaran yang dilakukan oleh Perusahaan adalah dengan *personal selling* atau penjualan personal. Di samping itu, metode-metode pemasaran lainnya seperti periklanan, *direct marketing* atau pemasaran langsung, *public relations*, *sales promotion* atau promosi penjualan, maupun penjualan interaktif tidak pernah dilakukan oleh perusahaan.
  - b. Kebijakan perusahaan yang terlalu memanjakan karyawan. Perusahaan memiliki budaya dengan karakter dominan yang berlandaskan kasih. Oleh sebab itu perusahaan cenderung mementingkan kesejahteraan karyawannya dibanding meningkatkan keuntungan perusahaan.
  - c. Iklim kompetitif antar karyawan sangat minim. Iklim antar karyawan yang minim adalah karena Perusahaan sendiri tidak menanamkan budaya kompetitif dan minimnya kebijakan perusahaan yang mampu mempromosikan tingkat kompetitif karyawan.
  - d. Kondisi kantor operasional perusahaan kurang mendukung. Perusahaan sudah memiliki 9 perusahaan pengguna dengan total 208 karyawan. Meski demikian perusahaan masih belum mampu meningkatkan fungsi kantor operasionalnya secara signifikan sejak awal pendiriannya tahun 1995.
  - e. Minimnya aset teknologi yang dimiliki perusahaan. Dalam aspek sarana teknologi, bisa dikatakan aset yang dimiliki Perusahaan masih minim dengan 2 unit komputer, 3 unit telepon, dan 1 unit printer.
  - f. Dukungan manajemen perusahaan kurang baik. Perusahaan memiliki dukungan manajemen yang kurang baik, terutama dalam bidang keuangan dan pemasaran.
  - g. Kompetensi sumber daya manusia di bidang keuangan lemah. Kompetensi sumber daya manusia di bidang keuangan yang lemah disebabkan oleh tidak adanya satu pun personel dalam Perusahaan yang berpendidikan khusus di bidang keuangan.
3. Peluang/*Opportunity*
- a. Perluasan struktur demografi dan geografi target pasar. Perkembangan prospek bisnis *outsourcing* yang semakin meningkat dapat menjadi peluang untuk mengembangkan perusahaan. Dengan reputasi yang telah dimiliki, perusahaan ini dapat memperluas pasar targetnya baik secara demografis maupun geografis.
  - b. Pengembangan usaha ke jasa keamanan, *gardening*, serta pengadaan barang dan jasa kantor. . Seiring berjalannya waktu, banyak perusahaan *outsourcing* mulai dibangun di Yogyakarta dan persaingan ketat di bisnis ini tidak terhindarkan. Pesaing-pesaing Perusahaan banyak yang mulai mengembangkan bisnisnya agar mampu bersaing dan mengungguli pesaingnya dalam bisnis ini. Hal ini juga dapat dijadikan peluang oleh Perusahaan agar tidak kalah bersaing dengan para pesaingnya.

- c. Prospek usaha *outsourcing* jangka panjang. Perkembangan prospek bisnis *outsourcing* yang terus meningkat dari waktu ke waktu. Potensi labanya yang diperkirakan mencapai Rp 92 triliun rupiah menjadi peluang yang sangat besar mengingat perkiraan jumlah perputaran uang di bisnis *outsourcing* di tahun 2014 hanya Rp 17,5 triliun.
  - d. Pendirian gedung-gedung baru di Yogyakarta. Belakangan ini banyak gedung baru yang didirikan di Yogyakarta, terutama yang berbentuk mall. Hal ini menjadi peluang besar bagi perusahaan mengingat klien pertama Perusahaan adalah Galeria Mall.
4. Ancaman/*Threat*
- a. Meningkatnya jumlah pesaing dalam bisnis jasa *outsourcing*. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Daerah Istimewa Yogyakarta (Dinas Nakertrans DIY) mencatat terdapat 75 perusahaan penyedia jasa di DIY. Jumlah ini meningkat dari jumlah tercatat terakhir pada tahun 2013 sebanyak 53 perusahaan.
  - b. Perusahaan-perusahaan *outsourcing* di luar Kota Yogyakarta. Pesaing sekunder dari Perusahaan adalah PT Agta Mandiri Konsultan yang merupakan perusahaan *outsourcing* di luar Yogyakarta namun mampu meraih pangsa pasar yang cukup besar di Yogyakarta.
  - c. Rendahnya tingkat kompetitif perusahaan dalam bisnis *outsourcing*. Perusahaan sudah berdiri selama kurang lebih 20 tahun. Namun melihat perkembangannya saat ini dari awal pendiriannya yang tak terlalu signifikan dan bahkan telah dilampaui pesaingnya yang baru berdiri dapat dikatakan Perusahaan memiliki tingkat kompetitif yang rendah.
  - d. Undang-undang pemerintah terkait ketenagakerjaan. Indonesia menerbitkan UU No. 13 Tahun 2012 tentang Komponen dan Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak. Melalui undang-undang ini, Pemerintah Indonesia mengatur upah minimum yang layak diterima oleh karyawan *outsourcing*. Peningkatan upah minimum pekerjaan akan mengakibatkan para perusahaan pengguna mengurangi jumlah karyawan yang akan dikontrak untuk melakukan jasa kebersihan. Akibatnya, Perusahaan pun juga harus mengurangi jumlah karyawan bagian kebersihan yang dimilikinya.
  - e. Keadaan perekonomian secara global. Meski bukan ancaman yang besar namun keadaan perekonomian yang terus mengalami perubahan juga menjadi salah satu faktor ancaman bagi keberlangsungan bisnis *outsourcing* Perusahaan.
  - f. Fluktuasi harga bahan bakar minyak. Harga bahan bakar minyak telah mengalami beberapa perubahan sejak pemerintahan Presiden Joko Widodo pada kuartal akhir tahun 2014 yang lalu. Dapat dikatakan harga bahan bakar minyak pada periode pemerintahan saat ini lebih fluktuatif dibandingkan tahun-tahun sebelumnya sehingga sedikit banyak juga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.
  - g. Perkembangan-perkembangan teknologi baru. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi saat ini menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan bisnis suatu perusahaan. Perusahaan yang mampu memanfaatkan perkembangan tersebut dengan lebih baik memiliki peluang yang lebih besar untuk bertahan dalam bisnis. Meski demikian, jika tidak mampu

meningkatkan kemampuan teknologi tersebut maka perkembangan teknologi yang cepat dapat menjadi ancaman yang besar.

### Hasil Pembobotan Matriks EFI dan EFE

Hasil pembobotan matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) disajikan pada

**Tabel 4.**  
**Matriks EFI Perusahaan**

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	SDM bagian operasional yang mendukung dan berkualitas.	0,09	4	0,36
2	Sarana dan prasarana fisik yang tersedia lengkap dan dalam kondisi baik.	0,09	4	0,36
3	Loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.	0,09	4	0,36
4	Standar kerja yang rapi dan terstruktur.	0,07	3	0,21
5	Reputasi kualitas kinerja perusahaan yang baik.	0,07	3	0,21
6	Posisi keuangan yang kuat.	0,07	3	0,21
7	Jaringan kerja yang luas.	0,05	3	0,15
<b>Jumlah</b>		<b>0,54</b>		<b>1,86</b>
No	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1	Kompetensi SDM yang lemah dalam bidang keuangan.	0,08	4	0,32
2	Minimnya inovasi strategi pemasaran.	0,08	3	0,24
3	Dukungan manajemen perusahaan yang kurang baik.	0,08	3	0,24
4	Kebijakan perusahaan yang terlalu memanjakan karyawan.	0,07	3	0,21
5	Kondisi kantor operasional perusahaan yang kurang mendukung.	0,06	3	0,18
6	Minimnya aset teknologi yang dimiliki perusahaan.	0,05	3	0,15
7	Iklm kompetitif antar karyawan yang sangat minim.	0,05	3	0,15
<b>Jumlah</b>		<b>0,46</b>		<b>1,49</b>
<b>Total Kekuatan + Kelamahan</b>		<b>1,00</b>		<b>3,35</b>

Tabel 1 dan hasil pembobotan matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) disajikan pada Tabel 2. Setelah pembobotan akan diketahui besarnya faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang kemudian akan dianalisis lebih lanjut menggunakan matriks SWOT pada Tabel 3.

**Tabel 5.**  
**Matriks EFE Perusahaan**

No	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Prospek usaha <i>outsourcing</i> jangka panjang.	0,10	4	0,40
2	Pengembangan usaha ke jasa <i>gardening</i> .	0,09	3	0,27
3	Pendirian gedung-gedung baru di Kota Yogyakarta.	0,09	3	0,27
4	Perluasan struktur demografi target pasar.	0,08	2	0,24
5	Perluasan struktur geografi target pasar.	0,08	3	0,24
6	Pengembangan usaha ke jasa keamanan.	0,08	3	0,24
7	Pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa kantor.	0,05	2	0,10
<b>Jumlah</b>		<b>0,55</b>		<b>1,76</b>
No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Rendahnya tingkat kompetitif perusahaan dalam bisnis <i>outsourcing</i> .	0,07	4	0,28
2	Undang-undang pemerintah terkait ketenagakerjaan.	0,08	3	0,24
3	Perusahaan-perusahaan <i>outsourcing</i> di luar Kota Yogyakarta.	0,08	3	0,24
4	Meningkatnya jumlah pesaing dalam bisnis jasa <i>outsourcing</i>	0,07	3	0,21
5	Fluktuasi harga BBM.	0,05	3	0,15
6	Keadaan perekonomian secara global.	0,05	3	0,15
7	Perkembangan teknologi-teknologi baru.	0,06	2	0,12
<b>Jumlah</b>		<b>0,45</b>		<b>1,39</b>
<b>Total Peluang + Ancaman</b>		<b>1,00</b>		<b>3,15</b>

Dari Tabel 1. Hasil Pembobotan Matriks EFI, terlihat bahwa jumlah skor faktor kekuatan lebih besar daripada jumlah skor faktor kelemahan dimana faktor kekuatan sebesar 1,86 sementara faktor kelemahan adalah 1,49. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kekuatan lebih mendominasi daripada faktor kelemahan di Perusahaan. Sedangkan pada Tabel 2. Hasil Pembobotan Matriks EFE, faktor

peluang memiliki skor yang lebih besar dibanding faktor ancaman, yaitu 1,76 banding 1,39. Artinya faktor peluang lebih berpengaruh dibanding faktor ancaman bagi Perusahaan. Analisis ini nantinya akan digunakan untuk menentukan alternatif strategi terpilih dari 4 alternatif strategi yang terdapat pada matriks SWOT seperti yang terlihat pada Tabel 3 Matriks SWOT di bawah ini:

**Tabel 6**  
**Matriks SWOT Perusahaan**

<b>IFAS</b>	<b>STRENGTHS</b>	<b>WEAKNESSES</b>
	SDM bagian operasional yang mendukung dan berkualitas.	Kompetensi SDM yang lemah dalam bidang keuangan.
	Sarana dan prasarana fisik yang tersedia lengkap dan dalam kondisi baik.	Minimnya inovasi strategi pemasaran.
	Loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.	Dukungan manajemen perusahaan yang kurang baik.
	Standar kerja yang rapi dan terstruktur.	Kebijakan perusahaan yang terlalu memanjakan karyawan.
	Reputasi kualitas kinerja perusahaan yang baik.	Kondisi kantor operasional perusahaan yang kurang mendukung.
	Posisi keuangan yang kuat.	Minimnya aset teknologi yang dimiliki perusahaan.
	Jaringan kerja yang luas.	Iklim kompetitif antar karyawan yang sangat minim.
	<b>Total Skor: 1,86</b>	<b>Total Skor: 1,49</b>
<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
Prospek usaha <i>outsourcing</i> jangka panjang.	Memperluas pasar, baik secara demografis maupun geografis.	Meningkatkan aktivitas pemasaran.
Pengembangan usaha ke jasa <i>gardening</i> .	Pengembangan usaha ke jasa keamanan dan <i>gardening</i> .	Mengusahakan pengembangan dan pelatihan SDM.
Pendirian gedung-gedung baru di Kota Yogyakarta.	Pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa kantor.	
Perluasan struktur demografi target pasar.		
Perluasan struktur geografi target pasar.		
Pengembangan usaha ke jasa keamanan.		
Pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa kantor.		
<b>Total Skor: 1,76</b>		
<b>THREATS</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>
Rendahnya tingkat kompetitif perusahaan dalam bisnis <i>outsourcing</i> .	Menjaga kualitas jasa dan loyalitas pelanggan.	Mengusahakan pengembangan dan pelatihan manajemen perusahaan.
Undang-undang pemerintah terkait ketenagakerjaan.		Mengoptimalkan kinerja SDM yang ada.

Perusahaan-perusahaan <i>outsourcing</i> di luar Kota Yogyakarta.		
Meningkatnya jumlah pesaing dalam bisnis jasa <i>outsourcing</i>		
Fluktuasi harga BBM.		
Keadaan perekonomian secara global.		
Perkembangan teknologi-teknologi baru.		
<b>Total Skor: 1,39</b>		

Berdasarkan analisis matriks EFI, jumlah skor faktor kekuatan lebih besar dibandingkan jumlah skor faktor kelemahan, yaitu 1,86 dibanding 1,49. Sementara dalam matriks EFE yang menganalisis lingkungan eksternal perusahaan, jumlah skor faktor peluang lebih besar dibanding jumlah skor faktor ancamannya, yaitu 1,76 banding 1,39. Atas pertimbangan kedua hal ini, maka strategi alternatif yang akan dipilih dari keempat alternatif strategi dalam matriks SWOT adalah strategi SO yang mencakup perluasan pasar secara demografis dan geografis, pengembangan usaha ke jasa keamanan dan *gardening*, serta pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa perkantoran.

### Analisis SPACE

#### 1. Kekuatan Keuangan

- a. *Collection period*. *Collection period* Perusahaan cenderung mengalami penurunan dari tahun 2010 hingga tahun 2014. *Collection period* yang semakin menurun tiap tahunnya menunjukkan bahwa perusahaan mampu dapat mengelola piutangnya dengan efisien, sehingga memiliki *rating* = 5.
- b. *Fixed assets turnover*. Perusahaan mampu meningkatkan efisiensinya dalam menciptakan penjualan dari perputaran aset tetap selama 5 tahun

terakhir. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka faktor ini memperoleh *rating* = 4.

- c. *Working capital turnover*. Rasio *working capital turnover* Perusahaan terus meningkat dari tahun 2010-2014. Artinya perusahaan mampu meningkatkan kemampuan efisiensinya dalam penggunaan modal kerja dengan sangat efisien dan memperoleh *rating* = 5.
- d. *ROE*. Perusahaan memiliki nilai *ROE* yang fluktuatif selama 5 tahun terakhir. Meski demikian, nilai rasio ini memiliki kecenderungan meningkat, walau tidak setiap tahunnya, dalam 5 tahun. Hal yang sama juga terjadi pada nilai *ROA* perusahaan karena nilai kedua rasio ini cenderung sama. Jika diperhatikan lebih lanjut, fluktuasi yang sama terjadi juga terjadi pada *gross margin* dan *operating margin* yang dimiliki perusahaan. Untuk itu nilai *ROE*, *ROA*, *gross margin*, dan *operating margin* Perusahaan memperoleh *rating* = 4.
- e. Analisis likuiditas. Dalam hal likuiditas, Perusahaan dapat dikatakan memiliki tingkat likuiditas yang sangat tinggi mengingat perusahaan ini hampir tidak memiliki utang sama sekali selama 5 tahun terakhir. Di samping itu, Perusahaan juga memiliki ketersediaan kas yang

memenuhi untuk kegiatan operasional jangka pendek dan jangka panjangnya dan peningkatan aset tetap perusahaan setiap tahunnya. Berdasarkan hal ini, maka analisis likuiditas memperoleh *rating* = 4.

## 2. Keunggulan Bersaing

- a. Pangsa pasar. Perusahaan masih belum dapat menyaingi pangsa pasar pesaing primernya dan bahkan kalah jauh di belakangnya. Meskipun demikian, Perusahaan masih mampu mengungguli pesaing sekundernya meski nilainya tidak terlalu besar. Dengan mempertimbangkan hasil ini, maka pangsa pasar relatif Perusahaan memperoleh *rating* = 2.
- b. Kualitas produk/jasa. Berdasarkan wawancara terhadap beberapa perusahaan pengguna Perusahaan diketahui bahwa kualitas kebersihan yang dihasilkan oleh jasa kebersihan Perusahaan rata-rata berada di atas perusahaan pesaingnya. Mempertimbangkan hal-hal tersebut maka *rating* yang diberikan untuk faktor kualitas produk adalah = 4.
- c. Loyalitas pelanggan. Indikator dari loyalitas pelanggan adalah *repeat purchase* (kesetiaan terhadap pembelian produk atau jasa), *retention* (ketahanan terhadap pengaruh yang negatif mengenai perusahaan) dan *referalls* (mereferensikan secara total efisiensi perusahaan). Perusahaan mampu memenuhi keempat indikator tersebut sehingga *rating* yang diberikan untuk faktor loyalitas pelanggan adalah = 4.

## 3. Daya Tarik Industri

- a. Tingkat pertumbuhan pendapatan. Pertumbuhan pasar di bidang jasa *outsourcing*, terutama jasa kebersihan memang masih menjanjikan mengingat pertumbuhan industri dan lingkungan bisnis yang ada saat ini

menuntut dibangunnya gedung-gedung baru untuk melangsungkan bisnis yang ada. Di samping itu, menurut penelitian yang dilakukan Divisi Riset PPM Manajemen terhadap 44 perusahaan dari berbagai industri 73% diantaranya menggunakan jasa *outsourcing*. Oleh sebab itulah faktor ini diberi *rating* = 4.

- b. Potensi laba. Pada tahun 2014, prospek bisnis *outsourcing* di Indonesia dan perputaran uang di dalamnya diperkirakan mencapai RP 17,5 triliun. Sementara potensi bisnis *outsourcing* di dunia diperkirakan akan mencapai US \$ 970 miliar atau Rp 9.215 triliun di tahun 2015. Jika Indonesia bisa mengambil 1% saja dari jumlah tersebut, maka perputaran bisnis ini di Indonesia dapat mencapai Rp 92 triliun pada tahun tersebut. Untuk itulah potensi laba diberi *rating* = 5.
  - c. Pemanfaatan teknologi. Perusahaan adalah perusahaan *outsourcing* yang tak terlalu terpengaruh oleh perkembangan berbagai teknologi canggih terbaru di samping teknologi informasi dan komunikasi. Kegiatan operasional yang dilakukan dalam perusahaan ini hanya menyediakan tenaga kerja untuk jasa kebersihan, utamanya, pada berbagai perusahaan pengguna. Untuk itulah faktor pemanfaatan teknologi diberi *rating* = 3.
- ## 4. Stabilitas Lingkungan Bisnis
- a. Sulitnya pemain baru untuk masuk. Modal untuk mengawali bisnis *outsourcing*, terutama dalam bidang jasa kebersihan tidak terlalu besar jika dibandingkan bisnis-bisnis lainnya. Perusahaan mengawali bisnisnya dengan modal Rp 15.000.000,00. Tenaga kerja pun mudah diperoleh karena tingkat

pengangguran yang masih cukup tinggi di Indonesia. Atas dasar alasan-alasan tersebut maka faktor ini akan diberi *rating* = 4.

- b. Tekanan persaingan. bisnis *outsourcing* merupakan bisnis dengan potensi yang besar di Indonesia. Di Yogyakarta saja sudah terdapat 75 perusahaan *outsourcing* yang terdaftar pada tahun 2015 ini dari yang semula hanya 53 perusahaan di tahun 2013. Untuk itulah tekanan persaingan diberi *rating* = 4.
- c. Variasi kebutuhan. Pada tahun 2012, pemerintah memperbaharui peraturan terkait pekerjaan alih daya atau *outsourcing* melalui peraturan yang tertera dalam Permenakertrans No 19/2012 hingga hanya ada 5 jenis pekerjaan yang diijinkan dalam

bisnis *outsourcing*, yaitu jasa kebersihan, keamanan, transportasi, katering, dan pemborongan pertambangan. Dikeluarkannya peraturan ini membuat variasi kebutuhan yang dilayani oleh jasa *outsourcing* semakin sedikit. Terlebih, jasa yang ditawarkan oleh Perusahaan hanya mencakup jasa kebersihan dan kemananan. Untuk itulah faktor ini diberi *rating* = 3.

**Matriks SPACE**

Setelah menganalisis semua faktor yang termasuk dalam dimensi internal maupun dimensi eksternal Perusahaan, maka berikut ini merupakan rangkuman *rating* yang diperoleh oleh faktor-faktor tersebut:

**Tabel 7**  
**Dimensi Internal Matriks SPACE Perusahaan**

<b>Faktor-faktor Kekuatan Keuangan</b>								
<i>Collecting period</i>	Pendek	6	5	4	3	2	1	Panjang
<i>Fixed assets turnover</i>	Rendah	6	5	4	3	2	1	Tinggi
<i>Working capital turnover</i>	Tinggi	6	5	4	3	2	1	Rendah
ROE	Tinggi	6	5	4	3	2	1	Rendah
ROA	Tinggi	6	5	4	3	2	1	Rendah
<i>Gross margin</i>	Tinggi	6	5	4	3	2	1	Rendah
<i>Profit margin</i>	Tinggi	6	5	4	3	2	1	Rendah
Analisis likuiditas	Lancar	6	5	4	3	2	1	Tidak seimbang
<b>Jumlah</b>		34						
<b>Skor</b>		3,78						
<b>Faktor-faktor Keunggulan Bersaing</b>								
Pangsa pasar	Besar	6	5	4	3	2	1	Kecil
Kualitas produk	Superior	6	5	4	3	2	1	Inferior
Loyalitas pelanggan	Tinggi	6	5	4	3	2	1	Rendah
<b>Jumlah</b>		10						
<b>Skor</b>		3,33						

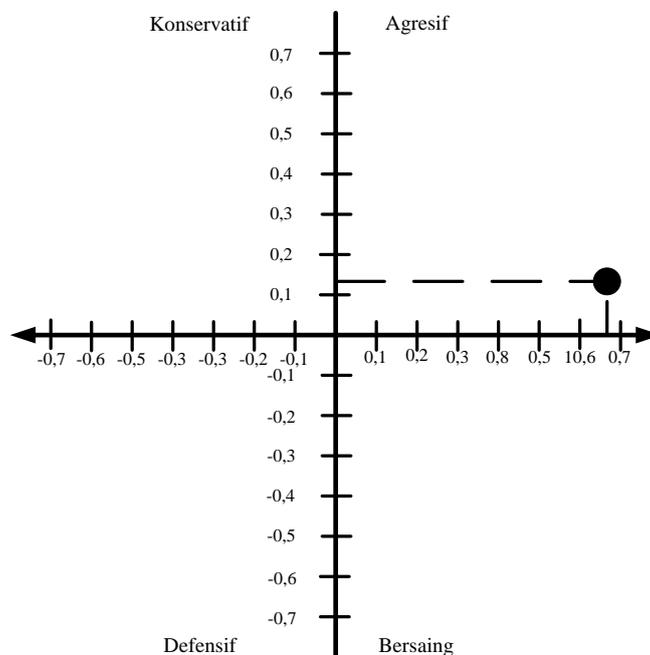
**Tabel 8**  
**Dimansi Eksternal Matriks SPACE Perusahaan**

Faktor-faktor Stabilitas Lingkungan Bisnis								
Sulitnya pemain baru untuk masuk	Sulit	6	5	4	3	2	1	Mudah
Tekanan persaingan	Tinggi	6	5	4	3	2	1	Rendah
Variasi kebutuhan	Banyak	6	5	4	3	2	1	Sedikit
<b>Jumlah</b>		11						
<b>Skor</b>		3,67						
Faktor-faktor Daya Tarik Industri								
Tingkat pertumbuhan pendapatan	Tinggi	6	5	4	3	2	1	Rendah
Potensi laba	Tinggi	6	5	4	3	2	1	Rendah
Pemanfaatan teknologi	Sederhana	6	5	4	3	2	1	Rumit
<b>Jumlah</b>		12						
<b>Skor</b>		4,00						

- Dari hasil tersebut maka diperoleh:
- Sumbu Y = Kekuatan Keuangan – Stabilitas Lingkungan Bisnis  
 $= 3,78 - 3,67 = 0,11$
  - Sumbu X = Daya Tarik Industri – Keunggulan Bersaing

$$= 4,00 - 3,33 = 0,67$$

Berdasarkan hasil di atas maka berikut ini merupakan posisi Perusahaan pada matriks SPACE:



**Gambar 3**  
**Matriks SPACE Perusahaan**

Hasil matriks SPACE di atas menunjukkan bahwa Perusahaan berada pada posisi strategi agresif. Artinya, perusahaan memiliki posisi strategis yang sangat baik. Strategi-strategi alternatif yang dapat digunakan apabila posisi perusahaan berada pada strategi agresif adalah penetrasi pasar, perluasan pasar, dan pengembangan produk.

**Komparasi Analisis SWOT dan SPACE**

Analisis SWOT menggunakan analisis lingkungan internal yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan internal

perusahaan serta analisis lingkungan eksternal yang mencakup peluang dan ancaman eksternal bagi perusahaan. Sementara itu, analisis SPACE menggunakan analisis dimensi internal berupa kekuatan keuangan dan keunggulan bersaing serta analisis dimensi eksternal yang meliputi stabilitas lingkungan bisnis dan daya tarik industri. Serupa tapi tak sama, demikianlah pisau analisis yang digunakan dalam analisis SWOT dan analisis SPACE. Keduanya memiliki perbedaan pada masing-masing tahapan dan prosesnya seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 9**  
**Komparasi Analisis SWOT dan SPACE Perusahaan**

Tahap	Analisis	Penjelasan
Sumber data	SWOT	Data yang diperlukan dalam analisis SWOT mampu diperoleh peneliti melalui penyebaran kuesioner, hasil wawancara, dan observasi lingkungan perusahaan. Oleh sebab itulah, tahap selanjutnya dalam proses analisis data dapat dilakukan tanpa adanya kendala yang berarti.
	SPACE	Data yang diperlukan dalam analisis SPACE selain dapat diperoleh dari hasil wawancara, observasi, juga memerlukan pencarian data dan analisis melalui sumber sekunder lainnya. Di samping itu, ada pula data terkait pangsa pasar dalam bisnis <i>outsourcing</i> di wilayah Yogyakarta yang tidak dapat diperoleh. Oleh sebab itulah diperlukan alternatif lain, yaitu dengan mengukur pangsa pasar relatif, yaitu membandingkan jumlah pelanggan perusahaan dengan perusahaan pesaing primer dan sekundernya di tahun 2014.
Pengumpulan data	SWOT	Teknik pengumpulan data pada analisis SWOT dapat dilakukan melalui wawancara mendalam dan penyebaran kuesioner sesuai dengan cara yang telah ditetapkan dalam berbagai kajian literatur dan tidak ada kendala berarti dalam pengumpulan data untuk analisis SWOT.
	SPACE	Pada analisis SPACE, teknik pengumpulan data yang seharusnya digunakan adalah wawancara mendalam dan penyebaran kuesioner. Namun dalam penelitian ini, peneliti menilai penyebaran kuesioner tidak mampu memberikan hasil penelitian yang valid karena responden dalam penelitian ini tidak memahami faktor-faktor yang ada dalam analisis SPACE, seperti rasio-rasio pada faktor kekuatan keuangan atau pangsa pasar pada faktor keunggulan bersaing.
Analisis data	SWOT	Analisis data pada analisis SWOT cenderung objektif karena melalui proses penyebaran kuesioner pada responden yang berkaitan. Namun kelemahannya adalah faktor-faktor yang dianalisis mayoritas berdasarkan penilaian dari pihak internal perusahaan yang belum tentu sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya terjadi.

	SPACE	Proses analisis data pada analisis SPACE cenderung subjektif karena menggunakan subjektivitas peneliti untuk pemberian skor pada matriks SPACE. Kelebihannya adalah faktor-faktor yang dianalisis adalah berdasarkan fakta yang benar-benar terjadi dalam bisnis yang dilakoni oleh perusahaan.
Hasil penelitian	SWOT	Untuk menentukan alternatif strategi yang akan dipilih dari keempat alternatif strategi dalam analisis SWOT biasanya membutuhkan pisau analisis yang lain, yaitu analisis Strategi Besar. Jika tidak menggunakan bantuan analisis tersebut, maka peneliti harus melakukan penilaian lebih lanjut untuk menentukan alternatif strategi yang akan dipilih.
	SPACE	Berbeda dari matriks SWOT yang memerlukan analisis lain untuk mempertegas posisi perusahaan dalam menentukan alternatif strategi yang akan dipilih, matriks SPACE dapat langsung menunjukkan posisi strategis perusahaan, baik itu pada posisi strategi agresif, konservatif, bersaing ataupun defensif. Oleh sebab itulah dalam analisis SPACE tidak diperlukan penilaian lebih lanjut untuk menentukan posisi strategis perusahaan.

### Penetapan Strategi Bisnis dengan QSPM

Strategi-strategi alternatif yang akan dianalisis dengan QSPM adalah (1) perluasan pasar secara demografis dan geografis, (2) pengembangan usaha ke jasa

keamanan dan *gardening*, dan (3) pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa perkantoran. Berikut ini merupakan perhitungan analisis matriks QSPM terhadap strategi-strategi alternatif tersebut:

**Tabel 10.**  
**QSPM Perusahaan**

No.	Faktor Kunci Kekuatan	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	SDM bagian operasional yang mendukung dan berkualitas.	0,09	5	0,45	3	0,27	3	0,27
2	Sarana dan prasarana fisik yang tersedia lengkap dan dalam kondisi baik.	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27
3	Loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18
4	Standar kerja yang rapi dan terstruktur.	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
5	Reputasi kualitas kinerja perusahaan yang baik.	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
6	Posisi keuangan yang kuat.	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
7	Jaringan kerja yang luas.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
<b>Jumlah</b>				<b>1,82</b>		<b>1,50</b>		<b>1,57</b>

**Tabel 10 Lanjutan**

No.	Faktor Kunci Kelemahan	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Kompetensi SDM yang lemah dalam bidang keuangan.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
2	Minimnya inovasi strategi pemasaran.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
3	Dukungan manajemen perusahaan yang kurang baik.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
4	Kebijakan perusahaan yang terlalu memanjakan karyawan.	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
5	Kondisi kantor operasional perusahaan yang kurang mendukung.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
6	Minimnya aset teknologi yang dimiliki perusahaan.	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
7	Iklim kompetitif antar karyawan yang sangat minim.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
<b>Jumlah</b>		<b>1,00</b>	<b>1,28</b>		<b>1,01</b>		<b>1,18</b>	
No.	Faktor Kunci Peluang	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Prospek usaha <i>outsourcing</i> jangka panjang.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
2	Pengembangan usaha ke jasa <i>gardening</i> .	0,09	3	0,27	4	0,36	1	0,09
3	Pendirian gedung-gedung baru di Kota Yogyakarta.	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36
4	Perluasan struktur demografi target pasar.	0,08	5	0,40	3	0,24	3	0,24
5	Perluasan struktur geografi target pasar.	0,08	5	0,40	3	0,24	3	0,24
6	Pengembangan usaha ke jasa keamanan.	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08
7	Pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa kantor.	0,05	2	0,10	1	0,05	5	0,25
<b>Jumlah</b>			<b>1,91</b>		<b>1,97</b>		<b>1,66</b>	

Tabel 10. Lanjutan

No.	Faktor Kunci Ancaman	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Rendahnya tingkat kompetitif perusahaan dalam bisnis <i>outsourcing</i> .	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
2	Undang-undang pemerintah terkait ketenagakerjaan.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
3	Perusahaan-perusahaan <i>outsourcing</i> di luar Kota Yogyakarta.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
4	Meningkatnya jumlah pesaing dalam bisnis jasa <i>outsourcing</i>	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
5	Fluktuasi harga BBM.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
6	Keadaan perekonomian secara global.	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
7	Perkembangan teknologi-teknologi baru.	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
<b>Jumlah</b>		<b>1,00</b>	<b>1,28</b>		<b>1,39</b>		<b>1,31</b>	
<b>Total</b>			<b>6,29</b>		<b>5,87</b>		<b>5,72</b>	

Hasil QSPM di atas menunjukkan strategi 1 atau perluasan pasar secara demografis dan geografis memperoleh total TAS sebesar 6,29; strategi 2 atau pengembangan usaha ke jasa keamanan dan *gardening* memperoleh total TAS sebesar 5,87; dan strategi 3 atau pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa perkantoran memperoleh total TAS sebesar 5,72. Dari hasil tersebut, maka rekomendasi strategi bisnis yang paling baik untuk diterapkan berdasarkan faktor-faktor kunci lingkungan internal dan eksternal perusahaan adalah strategi 1 atau perluasan pasar secara demografis dan geografis.

### Formulasi Strategi Fungsional

#### 1. 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.

- f. Pembentukan saluran distribusi berganda untuk melayani beberapa segmen pelanggan.
  - g. Membuat web marketing untuk memperkenalkan Perusahaan Mendan jasa-jasa yang ditawarkannya secara luas.
  - h. Meningkatkan intensitas personal selling dengan mempromosikan jasa outsourcing Perusahaan secara langsung kepada calon-calon perusahaan pengguna.
  - i. Membuat promo paket jasa kebersihan dengan harga bersaing.
2. Strategi Fungsional Keuangan
- a. Meningkatkan pendapatan sebagai sumber pendanaan primer perusahaan.
  - b. Melakukan peminjaman uang kepada bank sebagai sumber pendanaan sekunder perusahaan.
  - c. Penetapan harga produk dengan cara value pricing atau berdasarkan nilai produk, bukan berdasarkan biaya produksi.
  - d. Menggunakan prinsip customer oriented dalam menetapkan nilai produk agar harga produk yang ditetapkan dapat bersaing dengan harga pesaing.
3. Strategi Fungsional Sumber Daya Manusia
- a. Mengadakan pelatihan dan pengembangan manajemen dan karyawan perusahaan.
  - b. Membentuk budaya kompetitif di antara para karyawan untuk memicu semangat kerja karyawan dengan berbagai reward.
  - c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan dengan kebijakan sanksi yang ketat.
  - d. Menyusun KPI (Key Performance Indicators) sebagai alat pengawasan kinerja karyawan.
4. Strategi Fungsional Operasional
- a. Menetapkan pemasok berdasarkan kualitas bahan pasokan untuk

menjaga kualitas jasa kebersihan dan kepuasan konsumen.

- b. Menyusun pengendalian persediaan bahan dan sarana prasarana sehingga efisiensi persediaan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik.
- c. Membuat SOP (Standar Operasional Prosedur) yang disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan kebutuhan perusahaan pengguna.
- d. Pengaturan jobdesk untuk karyawan sesuai dengan bagiannya masing-masing.
- e. Pengaturan sistem pembagian kerja yang efektif untuk memaksimalkan kinerja dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Dengan menggunakan analisis SWOT, alternatif strategi terpilih adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*) yang mencakup memperluas pasar baik secara demografis maupun geografis, pengembangan usaha ke jasa keamanan dan *gardening*, serta pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa kantor. Sementara berdasarkan analisis SPACE disimpulkan bahwa perusahaan berada pada posisi strategis agresif. Strategi alternatif yang dapat digunakan pada posisi ini adalah penetrasi pasar, perluasan pasar, dan pengembangan produk. Komparasi antara analisis SWOT dan SPACE menunjukkan bahwa analisis SWOT lebih mudah untuk dilakukan dan hasil yang diperoleh dari analisis SWOT lebih kompatibel 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. Kemudian melalui analisis QSPM akhirnya terpilih

strategi bisnis yang paling tepat untuk diterapkan pada perusahaan, yaitu perluasan pasar baik secara demografis maupun geografis.

### Saran

Dari fakta-fakta yang telah disimpulkan, berikut beberapa saran yang dapat direkomendasikan bagi Perusahaan: (a) Perusahaan sebaiknya meningkatkan daya saing kompetitifnya, baik secara internal antar karyawan di dalam perusahaan maupun daya saing kompetitif perusahaan itu sendiri dalam bisnis

*outsourcing*. (b) Perusahaan perlu melakukan berbagai metode strategi pemasaran jika ingin memperluas pasar dan berkembang lebih besar. (c) Perusahaan perlu menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang mampu memicu karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. (d) Perusahaan perlu melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia bagian keuangannya atau merekrut sumber daya yang benar-benar berkualifikasi pada bidang tersebut. (e) Perusahaan sebaiknya meningkatkan kemampuan manajerialnya dalam mengelola perusahaan.

### DAFTAR REFERENSI

- David, F.R., 2004. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, M. E. and David, F.R. 2009. *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store*. The Coastal Business Journal. Vol. 8, No. 1.
- Denzin, N. K. dan Lincoln, S.Y. 2009. *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ghocani, S. M. 2012. *Application of SPACE Matrix*. IISTE. ISSN 2224-607X. Vol. 2, No. 8.
- Gurbuz, T. 2013. *A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method*. Hong Kong: IMECS. Vol. 2.
- Indrajit, R. E. dan Djokoprandoto, R.. 2003. *Proses Bisnis Outsourcing*. Jakarta: Grasindo.
- Jauch, L. R. dan Glueck, W.F. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan. Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Nugroho, R. 2010. *Perencanaan Strategies in Action*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. USA: Sage Publication Inc.
- Pearce, J. A. dan Robinson, R.B. Jr. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, F. 2014. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Silaban, B. E. dan Firaidie, P. R. 2008. *Analisis Strategi Bisnis RSTI dengan Matriks SPACE*. Jakarta: Esensi. Vol. 11, No. 1.

## INDEKS SUBYEK JURNAL RISET MANAJAMEN & BISNIS (JRMB)

### A

*Age, 173*

*Audit committee, 97, 110, 113*

### B

*Board size, 97, 110, 113*

*Brand Loyalty, 175, 177*

*Business strategy, 2001, 202, 203*

*Buying Criteria, 175*

### C

*Compensation, 123, 125*

*Corporate Social Responsibility, 97, 105, 106, 110, 112*

### D

*Dynamic Marketing Capability, 159, 160, 162, 161, 162*

### E

*Earnings Management, 97, 106, 110, 111, 112, 114, 116, 119*

*Employee's Performance, 123, 126*

*Employee Productivity, 135, 140*

*Environmental Dynamism, 159, 160, 171, 163, 164, 165*

### F

*Financial, 135, 136*

*Firm Performance, 159, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171*

### G

*Good Corporate Governance, 97, 102, 103, 109, 110*

### I

*Income, 173*

*Independent board, 97, 110, 113*

*Institutional ownership, 97, 110, 113*

### J

*Job Satisfaction, 135*

### L

*Leadership Style, 123, 125*

*Loyalty, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154*

### M

*Managerial ownership, 97, 110, 113*

*Market Orientation, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170*

### N

*Non Financial Compensation, 135, 136*

### O

*Outsourcing companies, 201, 202, 204, 207, 208, 209, 211, 212, 213, 214, 215*

### P

*Post-Purchase Satisfaction, 173*

*Promotion, 145, 153*

*Public ownership, 97, 110, 113*

### S

*Satisfaction, 147*

*Service Performance, 148*

*Shopping Orientation, 177*

*SPACE analysis, 201, 202, 204, 205, 206, 213, 215, 216, 217, 220*

*Strategic Flexibility, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171*

*SWOT, 201, 202, 203, 204*

## INDEKS PENULIS JURNAL RISET MANAJAMEN & BISNIS (JRMB)

### **A**

*Agustini Dyah Respati, 147*

*Ambar Kusuma Astuti, 147*

### **E**

*Edi Santosa, 159*

### **D**

*Dian Kurniawan, 97*

*Dionysia Kowanda, 97*

### **H**

*Hadi Purnomo, 159*

### **M**

*Marbudy Tyas Widodo, 201*

*Marlis Ida, 175*

*Melati Diyani Putri, 201*

### **R**

*R Pandji Cepi Asmara, 135*

*Rowland Bismark Fernando Pasaribu, 97*

*Rintar Agus Simatupang, 175*

### **S**

*Said Mardijanto, 123*

*Susi Widjajani, 135*

## **PEDOMAN PENULISAN JURNAL RISET MANAJEMEN & BISNIS (JRMB)**

### **Standar Format Umum**

1. Naskah yang ditulis untuk JRMB meliputi hasil penelitian dan hasil telaah atau konseptual pemikiran dalam bidang manajemen dan bisnis. Naskah dapat ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris sesuai gaya selingkung yang ditentukan.
2. Penulis mengirim tiga eksemplar naskah dan satu *compact disk* (CD) yang berisikan naskah tersebut kepada redaksi. Satu eksemplar dilengkapi dengan nama dan alamat sedang dua lainnya tanpa nama dan alamat yang akan dikirim kepada mitra bestari. Naskah dapat dikirim juga melalui *e-mail*.
3. Naskah yang dikirim belum pernah diterbitkan di media lain yang dibuktikan dengan pernyataan tertulis yang ditandatangani oleh semua penulis bahwa artikel tersebut belum pernah dipublikasikan.
4. Naskah dan CD dikirim kepada Dewan Redaksi  
Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)  
Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana  
Jalan Dr. Wahidin S. No. 5 – 19, Yogyakarta 55224  
Telpon (0274) 563929, Fax (0274) 513235  
*e-mail*: jrmb.ukdw@gmail.com  
atau Perminas\_pangeran@yahoo.com

### **Standar Format Penampilan**

1. Naskah diketik menggunakan program *Microsoft Word* pada ukuran kertas A4 berat 80 gram, jarak 2 spasi, jenis huruf Times New Roman berukuran 12 *point*, margin kiri 4 cm, serta margin atas, kanan dan bawah masing-masing 3 cm.
2. Setiap halaman diberi nomor secara berurutan. Gambar dan tabel dikelompokkan bersama pada lembar terpisah dibagian akhir Naskah.
3. Angka dan huruf pada gambar, tabel, atau histogram menggunakan jenis huruf Times New Roman berukuran 10 *point*.
4. Naskah ditulis maksimum sebanyak 30 halaman termasuk gambar dan tabel.

### **Standar Sistematika Penulisan Artikel**

1. Artikel hasil penelitian terdiri atas Judul, Nama Penulis, Alamat Penulis, Abstrak, Pendahuluan, Metode, Hasil, Pembahasan, Simpulan, Saran, dan Daftar Rujukan.
2. Artikel Konseptual atau hasil pemikiran (kajian pustaka) terdiri atas Judul, Nama Penulis, Alamat Penulis, Abstrak, Pendahuluan, Pembahasan, Simpulan, dan daftar Rujukan.
3. Judul ditulis ringkas, spesifik, dan lugas yang menggambarkan isi artikel. Judul dalam bahasa Indonesia tidak boleh lebih dari 12 kata, sedangkan judul dalam bahasa Inggris tidak boleh lebih dari 10 kata. Judul ditulis dengan huruf kapital dengan jenis huruf *Times New Roman* berukuran 14 *point*, jarak satu spasi, dan terletak ditengah-tengah tanpa titik.
4. Nama Penulis ditulis lengkap tanpa gelar akademis disertai alamat institusi penulis yang dilengkapi dengan nomor telpon, fax, dan *e-mail*.

5. Abstrak dan kata kunci (keyword) ditulis dalam dua bahasa (Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris). Panjang masing masing abstrak ditulis dalam satu paragraf tidak lebih dari 150 kata. Abstrak mengandung uraian minimal berisi tentang tujuan, metode, hasil utama, dan simpulan yang ditulis dalam satu spasi. Kata kunci (*keyword*) ditulis miring, berkisar 3 - 5 (tiga sampai lima) kata, satu spasi setelah abstrak.
6. Pendahuluan berisi latar belakang, konteks penelitian, pustaka yang mendukung, tujuan penelitian, dan harapan hasil penelitian. Seluruh bagian pendahuluan dipaparkan secara terintegrasi dalam bentuk paragraf-paragraf, dengan panjang 5-15% dari total panjang artikel.
7. Kajian Literatur dan Pengembangan Hipotesis. Berisi tentang penjelasan dan prediksi teoritis, model teoritis dan hasil riset sebelumnya atas isu atau fenomena yang dibahas dan uraian pengembangan hipotesis. Panjang paparan 10-15% dari panjang artikel.
8. Metoda berisi paparan dalam bentuk paragraf tentang rancangan penelitian, sasaran penelitian (populasi dan sampel), teknik pengumpulan data, pengembangan pengukuran, dan teknik analisis data, dengan panjang 10-20% dari total panjang artikel.
9. Hasil Penelitian menyajikan uraian hasil penelitian berkaitan dengan tujuan penelitian. Deskripsi hasil penelitian disajikan secara jelas. Deskripsi dan interpretasi hasil berkaitan dengan hasil (bersih) analisis data. Pemakaian tabel, grafik atau bagan sangat disarankan untuk memperjelaskan hasil.
10. Pembahasan memuat diskusi hasil penelitian sendiri yang dikaitkan dengan tujuan penelitian. Pembahasan menjelaskan mengapa hasil penelitian demikian, memapar logika perolehan temuan, menginterpretasi temuan, dan mengaitkan dengan teori atau hasil penelitian yang relevan. Panjang paparan hasil penelitian dan pembahasan 40-50% dari panjang artikel
11. Pembahasan (khusus tulisan konseptual atau hasil pemikiran) memuat kupasan masalah yang dikaji, bersifat analitik, argumentatif, logis, kritis, dan yang terpenting menunjukkan pendirian atau sikap penulis. Panjang paparan pembahasan 40-60% dari panjang artikel.
12. Bagian simpulan dan saran. Simpulan berisi jawaban atas tujuan penelitian dan khusus tulisan koseptual: penegasan pendirian penulis. Pemberian saran memuat keterbatasan penelitian serta saran penelitian ke depan dan bagi praktis. Simpulan dan saran disajikan dalam bentuk paragraf.
13. Kutipan  
Kutipan dalam teks dibuat dalam format nama, tahun, seperti Dittmar dan Thakor (2006) untuk awal kalimat, dan (Dittmar dan Thakor,2006) untuk akhir kalimat. Jika Penulis lebih dari dua dipergunakan et al. Setelah penulis pertama, seperti: Garardi, *et al.* (2010). Untuk referensi yang lebih dari satu, kutipan didasarkan atas kronologi tahun atau urutan abjad jika terdapat tahun yang sama. Contoh (Marosi dan Massoud, 2008; Cohen dan Smitz, 2009; Verdelhan, 2010) atau (Hoberg dan Phillips, 2010; Liberti and Mian, 2010; Verdelhan, 2010)
14. Daftar Referensi
  - a. Diharapkan dirujuk referensi 10 tahun terakhir dengan proporsi pustaka primer (jurnal) minimal 80%.
  - b. Hanya memuat referensi yang diacu dalam artikel dan ditulis secara alfabetis berdasarkan huruf awal dari nama penulis pertama.
  - c. Cara penulisan daftar Referensi seperti yang dipakai pada JRMB berikut ini:

### **Jurnal**

Dittmar, A. and Thakor, A. 2006. "Why do Firms Issue Equity?". *Journal of Finance*, 62 (1): 1-54

### **Buku**

Mooler, R. R. 2007. *Caso Enterprise Risk Management: understanding the new integrated ERM Framework*. New Jersey: Jhon Willey & Son, Inc.

### **Buku Kumpulan Artikel**

Keasey, K. And Wright, M. (Eds.) 1997. *Corporate Governance: Responsibilities, Risk and Remuneration*. New Jersey: Jhon Willey & Son, Inc.

### **Prosiding**

Ernyan dan Husnan, S. 2002. Perbandingan Underpricing Penerbitan Saham Perdana Perusahaan Keuangan dan Non-Keuangan di Pasar Modal Indonesia: Pengujian Hipotesis Asimetrik Informasi. *Prosiding*, Simposium Nasional Keuangan dalam Rangka Dies Natalis Ke 47 Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada; Yogyakarta, 28 September 2002. Fakultas Ekonomi, UGM, Yogyakarta. Halaman 43-56.

### **Artikel dalam Buku**

Ezzamel, M. and Watson, R. 1997. Executive Remuneration and Corporate Performance. In: K. Keasey & M. Wright. Eds. *Corporate Governance: Responsibilities, Risk and Remuneration*. Jhon Willey & Son, Inc., New York

### **Skripsi/Tesis/Disertasi**

Terry, S. D. 2010. Pengaruh Corporate Governance Terhadap Peringkat dan Yield Obligasi. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Duta Wacana. Yogyakarta

### **Internet**

French, K. R. 2005. Data Library, [http://www.mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/ken.french/data library.html](http://www.mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/ken.french/data%20library.html), Diakses 10 Januari, 2011

### **Dokumen Resmi**

(ECFIN) Institute for Economic and Financial Research. 2011. Indonesian Capital Market Directory, 2011 Twenty-Second Edition

### **Ilustrasi**

- a. Tabel tidak menggunakan garis jaringan (gridlines), cukup gunakan garis horisontal di atas atau di bawah heading kolom dan di bawah baris akhir tabel atau panel.
- b. Judul tabel, grafik, histogram, sketsa, diagram, peta, bagan, dan gambar diberi nomor urut. Judul singkat tetapi jelas beserta satuan-satuan yang dipakai. Judul ilustrasi ditulis dengan jenis huruf Times New Roman berukuran 10 point, masuk satu tab (5 ketukan) dari pinggir kiri, awal kata menggunakan huruf capital, dengan jarak 1 spasi.
- c. Keterangan tabel ditulis di sebelah kiri bawah menggunakan huruf Times New Roman berukuran 10 point jarak satu spasi.
- d. Penulisan angka desimal dalam bentuk tabel untuk bahasa Indonesia dipisahkan dengan koma (,) dan untuk bahasa Inggris digunakan titik (.)

- e. Nama Latin, Yunani, atau Daerah dicetak miring sedang istilah asing diberi tanda petik.
- f. Satuan pengukur menggunakan Sistem Internasional (SI).

### **Standar Mekanisme Penyuntingan Naskah**

1. Naskah harus mengikuti gaya selingkung yang telah ditetapkan. Naskah yang sesuai dengan gaya penulisan diteruskan ke Dewan Penyunting untuk ditelaah diterima atau ditolak, tetapi Naskah yang tidak sesuai akan dikembalikan ke penulis untuk diperbaiki.
2. Naskah yang diterima atau naskah yang formatnya sudah diperbaiki selanjutnya dicarikan Penyunting Ahli (Mitra Bestari) tentang rekomendasi kelayakan terbit. Naskah yang sudah ditelaah oleh Mitra Bestari ada empat kemungkinan rekomendasi: dapat diterima tanpa revisi, dapat diterima dengan revisi kecil (revisi oleh mitra bestari dan penyunting pelaksana), dapat diterima dengan revisi *mayor* (perlu *direview* lagi setelah revisi penulis), dan tidak layak muat.
3. Apabila terjadi ketidaksesuaian di antara para Mitra Bestari, Dewan Penyunting dapat membuat keputusan untuk menerima berdasarkan pada suara mayoritas mitra bestari. Keputusan penolakan Dewan Penyunting dikirimkan kepada penulis serta alasan penolakannya.
4. Naskah yang mengalami perbaikan dikirim kembali ke penulis untuk perbaikan. Naskah yang sudah diperbaiki oleh penulis diserahkan kepada Dewan Penyunting untuk diteruskan kepada Penyunting pelaksana/pelaksana Tata Usaha.
5. Contoh Cetak Naskah sebelum terbit dikirimkan ke penulis untuk mendapatkan persetujuan.
6. Naskah siap cetak dan cetak lepas (*off print*) dikirim ke penulis.