

**IDENTIFIKASI DAN ANALISIS *KEY SUCCESS FACTORS*
DALAM MENUNJANG PENCAPAIAN KEUNGGULAN BERSAING
DI LBB PRIMAGAMA WIJAYA KUSUMA**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**



A g / 06
Ind
f



DIAJUKAN OLEH

RETNO INDRIARTININGTAS

No. Pokok : 040117212

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

SKRIPSI

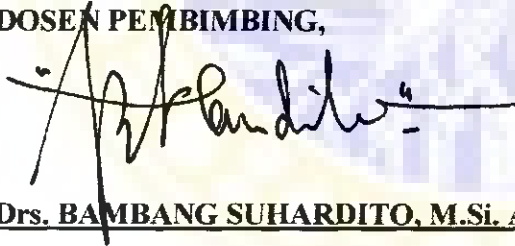
**IDENTIFIKASI DAN ANALISIS *KEY SUCCESS FACTORS*
DALAM MENUNJANG PENCAPAIAN KEUNGGULAN
BERSAING DI LBB PRIMAGAMA WIJAYA KUSUMA**

**DIAJUKAN OLEH
RETNO INDRIARTININGTIAS**

No. Pokok : 040117212

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,



Drs. BAMBANG SUHARDITO, M.Si. Ak.

TANGGAL 3/1/06

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. SUYUNUS, MAFIS, Ak

TANGGAL 6/1/06

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya bagi Allah SWT yang telah memberikan karunia dan petunjuk sehingga kami dapat menyelesaikan Laporan SKRIPSI yang berjudul “ IDENTIFIKASI DAN ANALISIS *KEY SUCCESS FACTORS* DALAM MENUNJANG PENCAPAIAN KEUNGGULAN BERSAING “ di Lembaga Bimbingan Belajar Primagama Wijaya Kusuma, Surabaya.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan studi Strata Satu dan memperoleh gelar Sarjana pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga, Surabaya.

Penyusunan Laporan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dari pihak lain. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini kami menyampaikan terima kasih yang sangat mendalam kepada pihak-pihak yang telah membantu dan membimbing selama pelaksanaan kerja praktek dan penyusunan laporan ini, yaitu kepada :

1. Bapak dan Ibu yang telah memberi dukungan dan doa restu selama pengerjaan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Bambang Suhardito, M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing dan memberi pengarahan selama penyusunan laporan skripsi ini.
3. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga, Surabaya.
4. Segenap Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi yang penulis hormati.
5. Bapak Chusnan selaku Pimpinan LBB Primagama WK yang telah mengijinkan penulis untuk mengadakan penelitian di LBB Primagama WK.

6. Bapak Johan Al Rafid, selaku Koordinator Akademik LBB Primagama WK yang telah banyak membimbing penulis dalam memperoleh data.
7. Mbak Ning yang telah membantu penulis dalam merekap data.
8. Adik-adik (Indra dan Ita) yang telah mendukung, mendoakan dan menemani penulis mengerjakan laporan skripsi.
9. Seluruh Keluarga Genteng, Bumiarjo, Kebonsari dan Ngagel yang selalu memberi semangat dan memperhatikan kesehatan penulis.
10. Rekan-rekan angkatan '01 yang selama ini telah menambah semangat penulis dengan memberi dukungan dan keceriaan semasa kuliah terutama EKA SOELASTRI sebagai sumber informasi dan sahabat yang terbaik.
11. Rekan-rekan di UTM yang banyak membantu dan memberi semangat, keceriaan dan "Maaf jika selama pengerjaan Skripsi ini aku agak lalai dalam menjalankan tugas".
12. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan yang telah membantu penyelesaian Skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan atas kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama ini. Mudah-mudahan Skripsi ini dapat berguna dan memberikan manfaat yang berharga bagi yang membutuhkan.

Surabaya, 26 Oktober 2005

Penulis

DAFTAR ISI

Lembar judul	
Lembar pengesahan	
Kata pengantar.....	i
Daftar isi.....	iii
Daftar gambar.....	vii
Daftar tabel.....	viii
Abstrak.....	ix
BAB 1 : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Skripsi.....	5
BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	7
2.1. Pengertian <i>Key Success Factors</i>	7
2.2. Identifikasi <i>Key Success Factors</i>	8
2.3. Tipe-tipe <i>Key Success Factors</i>	12
2.4. Analisa SWOT.....	13

2.4.1. Identifikasi Peluang dan Ancaman.....	14
2.4.1.1. Ancaman Pendetang Baru.....	15
2.4.1.2. Tingkat Rivalitas diantara Pesaing yang Ada.....	15
2.4.1.3. Tekanan dari Produk Pengganti.....	16
2.4.1.4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....	16
2.4.1.5. Kekuatan Tawa Menawar Pemasok.....	17
2.4.2. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan.....	18
2.5. Hubungan <i>Key Success Factors</i> dengan Keunggulan Bersaing.....	19
2.6. Penelitian Sebelumnya.....	21
BAB 3 : METODE PENELITIAN.....	24
3.1. Pendekatan Penelitian.....	24
3.2. Ruang Lingkup Analisis.....	25
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	27
3.4. Rancangan Penelitian.....	27
3.5. Prosedur Pengumpulan Data.....	30
3.6. Teknik Analisis.....	30
BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN.....	33
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	33
4.1.1. Sejarah Umum Perusahaan.....	33
4.1.2. Struktur Organisasi.....	37

4.1.3. Visa dan Misi.....	37
4.1.4. Tenaga Kerja.....	38
4.2. Identifikasi Faktor Kunci suatu Lembaga Bimbingan Belajar.....	39
4.3. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan LBB Primagama WK.....	43
4.3.1. Variabel yang Berhubungan dengan Kurikulum.....	43
4.3.2. Variabel yang Berhubungan dengan Tentor.....	46
4.3.3. Variabel yang Berhubungan dengan Teknologi dan Fasilitas.....	48
4.3.4. Variabel yang Berhubungan dengan Sarana dan Prasarana.....	51
4.3.5. Variabel yang Berhubungan dengan Harga/Tarif.....	52
4.3.6. Variabel yang Berhubungan dengan Letak.....	53
4.3.7. Variabel yang Berhubungan dengan Pemasaran.....	54
4.3.8. Variabel yang Berhubungan dengan Pelayanan Jasa.....	56
4.3.9. Variabel yang Berhubungan dengan Kebersihan dan Kenyamanan.....	57
4.3.10. Variabel yang Berhubungan dengan Citra.....	58
4.3.11. Variabel yang Berhubungan dengan Jaringan.....	59
4.4. Identifikasi Peluang dan Ancaman	60
4.4.1. Ancaman Pendetang Baru.....	60
4.4.2. Tingkat Rivalitas diantara Pesaing yang ada.....	61
4.4.3. Tekanan dari Produk Pengganti.....	62
4.4.4. Kekuatan Tawar menawar Pembeli.....	63
4.4.5. Kekuatan Tawar menawar Pemasok.....	65
4.5. <i>Key Success Factors</i> dan Pengukurannya.....	66

4.5.1. Sumber Daya Manusia (Tentor) yang Kompeten.....	67
4.5.2. Pemasaran yang Cantik dan Gencar.....	72
4.5.3. Pelayanan yang Memuaskan.....	77
BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN.....	82
5.1. Simpulan.....	82
5.2. Saran.....	83
Daftar Kepustakaan.....	85
Lampiran	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : <i>Five Force Models</i>	18
Gambar 3.1 : Model Analisis.....	32
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi LBB Primagama WK.....	37

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Variabel Kunci yang Digunakan dalam Berbagai Industri.....	11
Tabel 4.1 : Faktor Kunci suatu Lembaga Bimbingan Belajar.....	41
Tabel 4.2 : Program Belajar LBB Primagama WK.....	45
Tabel 4.3 : Jumlah Staf Pengajar/Tentor.....	47
Tabel 4.4 : Biaya Belajar Intensif 1 tahun.....	53
Tabel 4.5 : Key Success Factors LBB Primagama WK dan Indikatornya.....	67
Tabel 4.6 : Daftar Nama dan Pendidikan Tentor.....	70
Tabel 4.7 : Cabang Primagama di Surabaya.....	74
Tabel 4.8 : Jumlah Peserta LBB Primagama WK.....	75
Tabel 4.9 : Daftar Keluhan Pelanggan.....	79
Tabel 4.10 : Daftar Absensi Karyawan.....	80

ABSTRAK

Key Success Factors merupakan faktor-faktor yang penting bagi perusahaan untuk menunjang keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan dan berasal dari lingkungan perusahaan itu sendiri. Setiap perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain memiliki *Key Success Factors* yang berbeda sehingga pihak manajemen dituntut untuk mengidentifikasi *Key Success Factors* sehingga membuat keputusan dalam menentukan variabel-variabel mana yang penting dan variabel-variabel mana yang kurang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Analisis yang digunakan untuk menentukan *Key Success Factors* dari factor kunci yang telah diidentifikasi adalah dengan metode SWOT. Dengan metode ini akan diketahui Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang) dan Treats (Ancaman) yang dimiliki oleh LBB Primagama WK, selanjutnya akan dapat ditentukan mana factor yang merupakan *Key Success Factors* dan mana yang bukan. Dari *Key Success Factors* yang telah ditentukan, akan dikembangkan indikator kinerja yang dapat diukur sehingga analisis perkembangan dari LBB dapat lebih mudah dilakukan.

Dari penelitian diperoleh identifikasi factor kunci antara lain : Kurikulum, Tentor, Fasilitas, Teknologi, Sarana dan Prasarana, Harga, Letak, Pemasaran, Pelayanan jasa karyawan, Kebersihan, Kenyamanan, Citra dan Kerjasama. Dari analisa yang dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) pada LBB Primagama WK dapat diambil kesimpulan bahwa untuk menentukan keberhasilan dalam industri jasa (*Key Success Factors*) sehingga mempunyai keunggulan bersaing yaitu : mempunyai sumber daya tentor yang berkualitas, pemasaran yang cantik dan gencar serta pelayanan yang memuaskan. Untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi LBB Primagama WK yang termasuk dalam *strategic strength* adalah sumber daya manusia yang berkualitas dan berpengalaman serta pemasaran yang cantik dan gencar. Sedangkan yang termasuk *strategic necessity* adalah pelayanan yang memuaskan.

Kata Kunci : *Key Success Factors*, SWOT, LBB Primagama WK, *Strategic Strength*, *Strategic Necessity*



BAB I

PENDAHULUAN

BAB I
PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi yang tinggi pada masa kini dan pada masa yang akan datang membuat dunia usaha semakin berkembang pesat, termasuk dunia usaha yang berkaitan dengan bidang pendidikan. Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan, baik persaingan dalam industri manufaktur maupun dalam industri jasa. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk dapat berprestasi, seperti inovasi, budaya yang mendukung atau implementasi hal-hal yang baru.

Sebagian besar perusahaan di Indonesia memiliki kecenderungan hanya memusatkan perhatian pada usaha untuk mencapai keuntungan atau laba semaksimal mungkin. Usaha yang mereka lakukan pada umumnya hanya memperhatikan biaya dari produk yang mereka hasilkan baik itu berupa barang maupun jasa. Namun pada persaingan yang semakin ketat ini, setiap perusahaan dituntut memiliki suatu keunggulan yang dapat dijadikan senjata untuk menghadapi pesaing mereka. Dengan kata lain, setiap perusahaan dituntut untuk mempunyai suatu kunci penting agar tetap memiliki eksistensi yang tinggi dalam kelangsungan hidup bisnisnya.

Lembaga Bimbingan Belajar Primagama merupakan lembaga yang bergerak di bidang pendidikan non formal atau lembaga pendidikan luar sekolah. Lembaga ini

merupakan lembaga yang memberikan pelayanan di bidang pendidikan. Agar dapat bertahan dalam persaingan jangka panjang maka diperlukan analisis *key success factors* untuk mendukung Lembaga di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Karena banyaknya LBB baik yang terdaftar maupun tidak terdaftar di Surabaya, maka sangatlah penting untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor kunci sukses untuk dapat bertahan di bisnis yang semakin kompetitif ini.

Key Success Factors merupakan faktor-faktor yang penting bagi perusahaan untuk menunjang keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan dan berasal dari lingkungan perusahaan itu sendiri, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal yang mempengaruhi kesuksesan pencapaian tujuan. Dalam menemukan *Key Success Factors* tersebut pihak manajemen harus berhati-hati sehingga tidak terjebak untuk mengidentifikasi semua faktor yang ada dalam perusahaan itu sebagai *Key Success Factors*. Setiap perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain memiliki *Key Success Factors* yang berbeda sehingga pihak manajemen dituntut untuk memikirkan bagaimana bisa tetap bertahan dan sekaligus memberikan kesejahteraan pada staf atau karyawannya. Oleh karena itu dengan banyaknya lembaga bimbingan belajar yang ada di Surabaya menuntut pihak manajemen LBB Primagama Wijaya Kusuma untuk mengupayakan berbagai cara agar dapat bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat ini.

Mengidentifikasi *Key Success Factors* dalam suatu LBB dapat dilakukan dengan cara wawancara dengan pihak pengguna jasa yaitu pelanggan, dapat

dilakukan dengan manajer atau koordinator kegiatan LBB tersebut. Untuk dapat mengetahui variabel-variabel yang penting dan variabel-variabel yang kurang penting manajer harus mampu memahami situasi dan kondisi dengan cukup baik.

Tujuan mengidentifikasi *Key Success Factors* adalah untuk membuat keputusan dalam menentukan variabel-variabel mana yang penting dan variabel-variabel mana yang kurang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dengan mengidentifikasikan *Key Success Factors* secara tepat, maka manajer LBB dapat mengetahui kelebihan atau kekurangan yang dimiliki. Selain itu untuk dapat bertahan maka manajemen juga harus melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kinerjanya yang kurang memuaskan berdasarkan hasil analisa terhadap *Key Success Factors*.

Kesalahan dalam melakukan pengidentifikasian variabel-variabel kritis dalam jangka panjang akan mempengaruhi keberhasilan suatu lembaga bimbingan belajar dalam menciptakan keunggulan bersaing. Oleh karena itu jika suatu lembaga bimbingan belajar dapat mengidentifikasikan *key success factors* dengan tepat, maka perencanaan strategis yang dibuat akan menunjang lembaga bimbingan belajar dalam mencapai tujuannya. Manajemen lembaga bimbingan belajar yang telah memiliki pemahaman tentang *key success factors* dalam usahanya, dapat memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan mendasarkan strateginya pada *key success factors* serta mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki dengan lebih baik dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya, pada satu atau lebih variabel-variabel tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah :

“ Bagaimana mengidentifikasi dan menganalisa *Key Success Factors* sebagai penunjang dalam mencapai keunggulan bersaing pada LBB Primagama Cabang Wijaya Kusuma.”

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimanakah proses pengidentifikasian *Key Success Factors* untuk mencapai keunggulan bersaing pada Lembaga Bimbingan Belajar Primagama cabang Wijaya Kusuma.
2. Untuk mengetahui bagaimana mengembangkan indikator kinerja untuk mengukur *Key Success Factors* yang telah teridentifikasi tersebut.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan informasi atau masukan bagi pihak manajemen LBB dan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mengevaluasi kembali faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan perusahaan yang sudah diterapkan.

2. Dapat memperluas wawasan peneliti mengenai penerapan analisa *Key Success Factors* khususnya pada suatu Lembaga Bimbingan Belajar.
3. Sebagai referensi dan bahan pertimbangan bagi pihak lain dalam mengadakan penelitian selanjutnya.

1.6. Sistematika Skripsi

Skripsi ini disusun menurut sistematika yang secara keseluruhan terdiri atas lima bab. Berikut ini adalah uraian tentang ide-ide pokok yang terangkum dalam masing-masing bab.

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama dalam skripsi ini menjelaskan ide pokok yang mendasari penyusunan skripsi, dan merupakan pendahuluan atau pengantar untuk memahami inti dari penelitian, yang membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan diakhiri dengan sistematika skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua merupakan landasan teori atau konsep-konsep yang relevan dengan pokok permasalahan yang diangkat dalam penulisan ini. Pada bab ini dijelaskan antara lain mengenai pengertian *key success factors*, cara mengidentifikasi serta tipe-tipe *key success factors*, analisa SWOT,

dan cara mengukur *key success factors*, serta penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga berisi penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan dengan mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan dengan harapan dapat digunakan untuk memecahkan masalah tersebut. Bab ini meliputi pendekatan penelitian yang digunakan, ruang lingkup analisis, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan teknis analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab keempat menjelaskan tentang gambaran umum Lembaga Bimbingan Belajar Primagama yang meliputi sejarah perkembangan dan struktur organisasinya. Pada bab ini juga diuraikan tentang pembahasan yang dimulai dengan proses mengidentifikasi dan menentukan *key success factors*, kemudian mengembangkan indikator kinerja untuk mengukur *key success factors* yang telah diidentifikasi sebelumnya.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab kelima merupakan penutup dari keseluruhan ini, yang berupa kesimpulan dari uraian pembahasan terhadap permasalahan. Serta saran-saran yang diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian *Key Success Factors*

Key Success Factors merupakan informasi penting yang bersifat non-finansial yang berada dalam lingkungan perusahaan dan mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya sehingga membutuhkan tindakan yang cepat dan tepat dari manajer jika terjadi suatu perubahan yang penting. Lebih dari itu, faktor-faktor ini juga merupakan salah satu senjata bagi perusahaan untuk bersaing, karena *key success factors* dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan dalam kondisi persaingan yang ketat.

Key Success Factors disebut juga *critical success factors*, seperti disebutkan dalam Horngren, dkk [1996:335], “*An organizational subgoal are usually called other names, such as critical success factors, key variable, critical variables or key result areas.*” Horngren menyatakan bahwa organisasi yang paling berhasil adalah sebuah organisasi yang menjabarkan tujuan dan sasaran organisasi yang menyeluruh menjadi spesifik. Menurut Maciariello, dkk [1995:78] mendefinisikan *key success factors* sebagai berikut :

Key success variables are the importance of identifying those relatively few variables that are crucial to the attainment of strategy, goal and objectives then is ultimately derived from the limited information processing ability of the manager.

Sedangkan menurut Anthony, dkk [1992:500], *critical success factors* yang disebut juga *strategic factors*, *key variables*, *key result factors*, *key success factors* atau *pulse points* adalah :

Variable that need to be watched especially closely , because they indicate factors that determine the success of the business, and an unfavorable change in any of them indicates the need for prompt action.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *key success factors* merupakan faktor penting yang berasal dari dalam lingkungan perusahaan yang dapat membantu perusahaan di dalam menentukan keunggulan bersaing yang sebaiknya diambil untuk dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

2.2. Identifikasi *Key Success Factors*

Mengidentifikasi *key success factors* memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan posisi persaingan perusahaan dalam suatu industri. Identifikasi ini menjadi peranan yang sangat penting karena mengidentifikasi *key success factors* berfungsi untuk membuat pertimbangan faktor mana yang penting dan faktor mana yang kurang penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk mengidentifikasi *key success factors* yang mempengaruhi suatu perusahaan, harus diketahui faktor-faktor yang sangat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Agar tujuan perusahaan tercapai, manajer biasanya lebih banyak

memutuskan berdasarkan pengalaman bertahun-tahun yang diperoleh selama mengelola perusahaan.

Menentukan *key success factors* pihak manajemen harus berhati-hati dalam mengidentifikasi, karena tidak semua faktor diidentifikasi sebagai *key success factors*. Pihak manajemen juga harus mempelajari, mengevaluasi, dan menganalisis semua kenyataan yang ditemukan dalam perusahaan.

Key success factors memperlihatkan hasil-hasil tertentu yang penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Antony, dkk[1992:500], *key success factors* mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. It is important in explaining the success of failure of the business unit.
2. It is volatile and can change quickly, often the reason not controllable by the manager.
3. A change in unpredictable.
4. It is significant enough the prompt action is required when a change occurs.
5. The variable can be measured, either directly or via a surrogate.

Menurut Maciariello, dkk [1995:79], *key success factors* dapat berasal dari 5 sumber, yaitu :

1. *Industry Characteristics*

Ada beberapa prasarat umum tertentu dalam mencapai keberhasilan pada tiap-tiap industri. Misalnya, biaya merupakan faktor yang kritis untuk industri manufaktur dan kinerja investasi untuk perusahaan asuransi.

2. *Competitive Strategy*

Pilihan strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan memperhatikan variabel-variabel yang harus diperhatikan dan diawasi. Misalnya perusahaan yang menganut *low-cost strategy* harus selalu memperhatikan struktur biaya produknya.

3. *Environmental Forces*

Kekuatan lingkungan yang berpengaruh adalah faktor politik dan ekonomi. Misalnya perubahan tingkat suku bunga sangat berpengaruh terhadap permintaan barang-barang elektronik.

4. *Significant Problem*

Masalah bisa saja timbul sehubungan dengan pemegang peran utama di perusahaan (*key stakeholders*), seperti pelanggan, para eksekutif perusahaan, pemasok, maupun kreditur.

5. *Functional Issues*

Tiap-tiap manajer fungsional memiliki sejumlah variabel kunci pada fungsinya masing-masing.

Key success factors untuk suatu perusahaan berbeda dengan perusahaan lain. *Key success factors* juga berubah dengan berlalunya waktu begitu terjadi perubahan terhadap kekuatan dan keadaan persaingan, sehingga identifikasinya juga akan berbeda untuk tiap industri dan tiap keadaan yang berbeda. Dalam tabel 2.1 akan disajikan berbagai *key success factors* dalam berbagai industri.

TABEL 2.1

VARIABEL KUNCI YANG DIGUNAKAN DALAM BERBAGAI INDUSTRI

Industri	<i>Key Success Factors</i>
Account firm	Billed hours / available hours
Airline	Paid seats / capacity seats Fuel lost / miles flown
College	Acceptancies / offers made
Counseling center	Number of appointment Number of cancellations
Dairy Farming	Pounds of miles / members of
Electricity utility	counts
Health clinique	Kwh sold
Hospital	Customer contact a day
Hotels	Bed occupied / available beds
Leasing Co.	Bed occupied / total members
Magazines	Number of transactions
Prof organization	Renewals / subscription expired
Railroad	Meeting attendance / total members
Restaurant	Carloads gas Raw food cost / revenue
Telephone	Labor cost / revenue
Retail store	Access minutes of use Gross Margin by Department

Sumber : Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan, 1992. *Management Control System*, Edisi ke-8. Boston: Richard D. Irwin, Inc. p.429.



2.3. Tipe-tipe *Key Success Factors*

Banyak faktor yang dapat membantu perusahaan untuk sampai pada tujuan yang ingin diraihinya. Faktor tersebut dimaksudkan untuk membuat pertimbangan mana faktor yang kurang penting bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat lebih memfokuskan perhatiannya pada faktor yang lebih penting. Faktor yang ada pada tipe *key success factors* ada dua yaitu :

1. Faktor internal

Merupakan faktor-faktor yang dapat dipengaruhi oleh aktivitas menejemen, seperti misalnya biaya, kualitas, dan jasa.

2. Faktor eksternal

Merupakan faktor-faktor yang tidak dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen, seperti kondisi perekonomian, kebijakan pemerintah, tindakan para pesaing dan sebagainya.

Untuk menciptakan keunggulan bersaing Aaker [1995:100] membedakan *key success factors* yang terdapat dalam suatu perusahaan, yaitu :

a. Merupakan *strategic necessities*.

Faktor ini tidak memberikan keunggulan karena juga dimiliki oleh perusahaan lain, tetapi bila faktor ini tidak dimiliki oleh perusahaan lain maka akan mengakibatkan kelemahan yang mendasar di dalam perusahaan.

b. Merupakan *strategic strengths*.

Faktor ini bersifat tertentu untuk masing-masing perusahaan dimana tiap perusahaan mempunyai *key success factors* yang berbeda sehubungan dengan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi pasar dan kemampuannya, sehingga memberikan keunggulan bagi suatu perusahaan di atas perusahaan lain.

2.4. Analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Analisa SWOT digunakan untuk menentukan *key success factors* suatu perusahaan dan menentukan ukuran-ukuran yang relevan dan dapat diandalkan untuk *key success factors* yang telah diidentifikasi. Menurut Blocher analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi variabel-variabel keberhasilan *key success factors* yang dimiliki oleh perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan internalnya dan peluang serta ancaman yang bersifat eksternal.

Prosedur analisis SWOT menitikberatkan perhatian pada aspek internal perusahaan, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta aspek lingkungan eksternal, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Fokus pada perhatian analisis aspek internal adalah pada sumber daya spesifik yang dimiliki perusahaan serta kekurangan *competitive* pesaing. Aspek internal paling mudah diidentifikasi dengan melihat sumber daya dalam perusahaan yaitu lini produk, manajemen, R&D, manufaktur, strategi. Fokus pada analisa eksternal adalah pada faktor di luar perusahaan, seperti trend demografis, kondisi ekonomi, kebijakan

ekspor impor, kebijakan pemerintah dan sebagainya. Aspek internal dapat diidentifikasi dengan melalui analisis terhadap industri dan pesaing.

2.4.1. Identifikasi Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*)

Tujuan utama pengamatan lingkungan adalah untuk melihat peluang baru. Peluang baru digolongkan menurut daya tariknya dan kemungkinan berhasilnya. Kemungkinan sukses perusahaan bergantung pada kekuatan usahanya yang tidak harus sesuai dengan dengan prasyarat keberhasilan dalam pasar sasaran tersebut, namun juga harus unggul dari pesaingnya. Perusahaan yang paling berhasil adalah perusahaan yang dapat mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang. Peluang (*opportunities*) merupakan situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Sedangkan ancaman (*threats*) merupakan faktor-faktor yang tidak menguntungkan dalam suatu satuan bisnis.

Tiap perusahaan mempunyai ciri-ciri atau karakter persaingan tersendiri, namun secara umum ada persamaan mengenai faktor-faktor atau kekuatan-kekuatan (*forces*) yang mempengaruhi bagaimana persaingan tersebut bekerja. Michael E. Porter berpendapat bahwa ada lima kekuatan kompetitif (*Five Force Models*) yang beroperasi dalam suatu industri dan semuanya menentukan potensi keuntungan dari industri tersebut. Kelima kekuatan tersebut antara lain :

1. Ancaman pendatang baru.
2. Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada.

3. Tekanan dari produk pengganti (*substitute product*).
4. Kekuatan tawar menawar pembeli.
5. Kekuatan tawar menawar pemasok.

2.4.1.1. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta sering kali juga sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak, sehingga mengurangi kemampuan memperoleh laba. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada., digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Jika tantangan atau hambatan ini besar atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari pesaing-pesaing lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

2.4.1.2. Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada

Rivalitas (*rivalry*) dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, peran iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Sebagian besar industri,

gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan saling tergantung satu sama lain (*mutually dependent*).

2.4.1.3. Tekanan dari produk pengganti (*substitute product*)

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga tertinggi (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Mengenali produk-produk substitusi (pengganti) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama, seperti produk dalam industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar yaitu :

1. Produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau potensi yang lebih baik ketimbang produk industri.
2. Dihasilkan oleh produk yang ber laba tinggi.

2.4.1.4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan

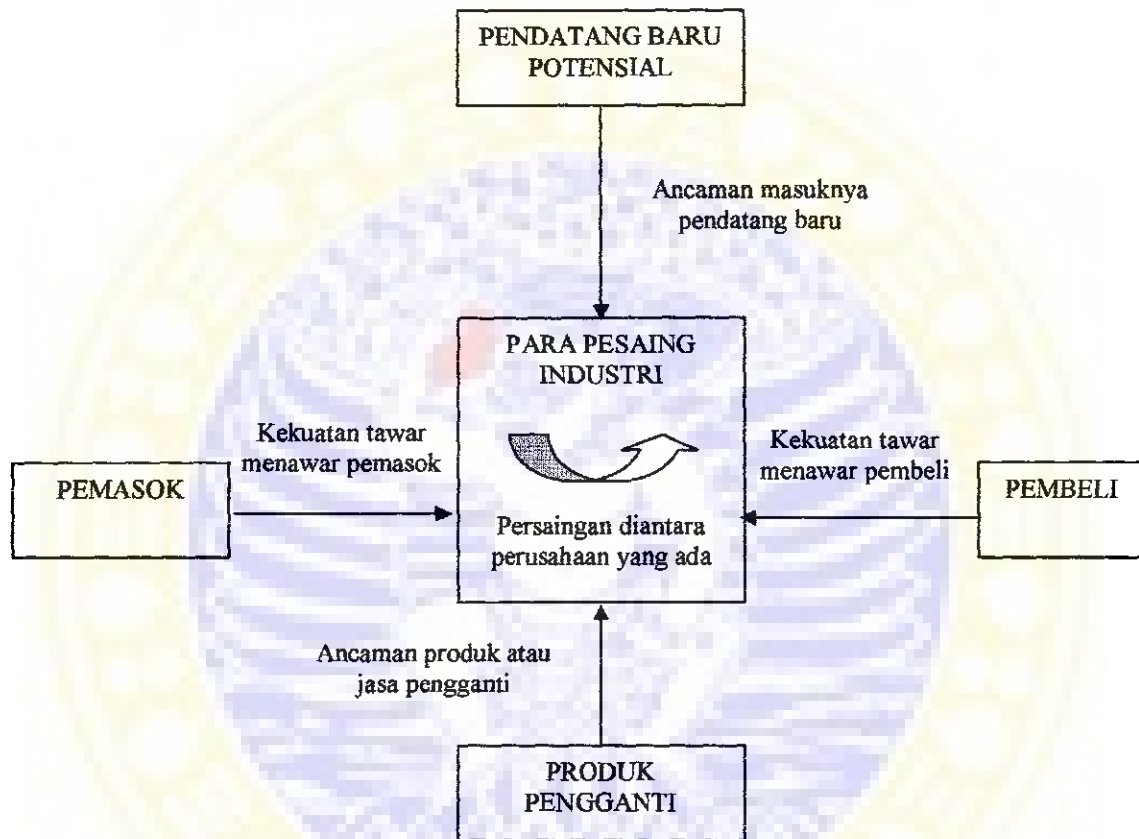
sebagai pesaing satu sama lain semuanya dengan mengorbankan kemampuan untuk memperoleh laba suatu industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis tersebut.

2.4.1.5. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan harga mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Kondisi-kondisi yang menentukan kekuatan pemasok tidak hanya dapat berubah melainkan juga seringkali berada di luar kekuasaan perusahaan. Tetapi seperti halnya dengan kekuatan pembeli, perusahaan kadang-kadang dapat memperbaiki situasi melalui strategi. Perusahaan dapat memperkuat ancamannya yaitu dengan melakukan integrasi balik, mencoba menghilangkan biaya peralihan dan sebagainya.

Gambar 2.1 menyajikan kekuatan-kekuatan yang dapat mempengaruhi persaingan dalam industri. Kerangka kerja kelima faktor persaingan memungkinkan perusahaan untuk mengenali dan menetapkan faktor yang penting bagi persaingan dalam industrinya.

GAMBAR 2.1

FIVE FORCE MODELS

Sumber : Porter, Michael E., 1992. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga. Hal 52.

2.4.2. Identifikasi Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan (*weaknesses*)

Setiap perusahaan harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan secara periodik. Kekuatan (*strengths*) merupakan sumberdaya utama, keahlian atau

keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan ini juga memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan. Sebaliknya kelemahan (*weaknesses*) menunjukkan kekurangan atau keterbatasan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan, yang relatif dimiliki oleh perusahaan pesaing [Pearce dan Robinson, 1997].

2.5. Hubungan *Key Success Factors* dengan Keunggulan Bersaing

Key success factors merupakan informasi non-finansial yang digunakan oleh pihak manajemen dalam melaksanakan fungsi manajerialnya. Menurut Hansen dan Mowen [1994:3], sebagai salah satu alat bantu manajerial maka suatu informasi harus dapat membantu kepentingan pihak manajemen dalam aktivitas di bawah ini :

- a) **Planning** : is the detailed formulation of action to achieve a particular end.
- b) **Controlling** : is the manajerial activity of monitoring a plan's implementation and taking corrective action as needed.
- c) **Decision** : is the process of chosing among competing alternatives making.

Saat melakukan perencanaan perusahaan akan menetapkan tujuan akhir yang hendak dicapai dan mengadakan identifikasi terhadap metode yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut. Untuk mendukung perencanaan tersebut, maka dapat digunakn informasi *key success factors* supaya rencana yang dibuat lebih terarah, sebab menurut Maciariello [1995:85] informasi dari *key success factors* merupakan "*variables tha are crucial to the attainment of strategy, goals and objectives*". Setelah membuat suatu perencanaan maka seorang manajer terus

menerus memonitor pelaksanaannya untuk memastikan bahwa semuanya telah berjalan dengan baik. Untuk itu dibutuhkan umpan balik (*feedback*) yang digunakan untuk mengevaluasi langkah yang telah dilakukan. Berdasarkan evaluasi tadi, maka seorang manajer memutuskan untuk terus melanjutkan rencana semula atau dibutuhkan adanya tindakan lain.

Suatu rencana dapat dikendalikan dengan menggunakan *key success factors* sebab Maciariello [1995:78] menyebutkan bahwa “*once the key success variables are identified the control system is given focus*”. Jadi dengan berpedoman pada *key success factors* maka pengendalian yang dilakukan dapat lebih difokuskan pada faktor yang sangat penting bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Kaunggulan bersaing harus dipunyai oleh setiap perusahaan yang ingin tetap bertahan dalam persaingan yang semakin global. Selain keunggulan bersaing tersebut, hal lain yang juga penting adalah posisi atau kedudukan dan kekuatan dari perusahaan juga menjadi penentu dari keberadaan perusahaan. Tetapi hal itu semua harus didukung dengan usaha, kemauan dan kemampuan dari perusahaan itu sendiri yang didukung oleh strategi dari perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang patut diperhitungkan dan dilibatkan dalam penyusunan dan pelaksanaan strategi perusahaan. Sebagai asset terpenting maka peran sumber daya manusia bukan lagi sebagai pelaksana teknis tetapi sebagai mitra dalam perusahaan untuk terlibat aktif dalam upaya mewujudkan keunggulan bersaing.

Tujuan dari identifikasi *key success factors* adalah untuk membuat keputusan dalam variabel-variabel mana yang penting dan variabel-variabel mana yang kurang penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Untuk mencapai keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing yang baik. Setiap perusahaan yang didirikan memiliki tujuan yang berbeda yang hendak dicapai dalam jangka pendek dan khususnya jangka panjang. Disini identifikasi *key success factors* berperan dalam menentukan atau mendiagnosis variabel-variabel penting yang mempengaruhi keberhasilan usaha perusahaan dalam membangun keunggulan bersaingnya.

Thompson dan Strickland [1998:96] menyatakan, “*misdiagnosing the industry factors to long-term competitive success greatly raises the risk of a misdirecting strategy...*”. Kesalahan-kesalahan dalam mendiagnosis variabel-variabel penting perusahaan dapat menimbulkan resiko bagi perusahaan dalam menerapkan strategi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif.

2.6. Penelitian Sebelumnya

Penelitian tentang *key success factors* pernah dilakukan sebelumnya oleh :

1. Dewi Juniarti (2000) dengan penelitian yang berjudul “*KEY SUCCESS FACTORS SEBAGAI PEDOMAN PELAKSANAAN PENGUKURAN KINERJA OPERASIONAL PADA DEPARTEMEN STORE ‘X’ DI SURABAYA*”. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu bahwa kualitas, inovasi dan harga merupakan

key success factors dari *department store* yang diteliti. Persamaan penelitian ini adalah dari segi penggunaan metode SWOT untuk menganalisisnya dan menitikberatkan pada keunggulan bersaing. Sedangkan perbedaan terletak pada obyek yang diteliti yaitu pada *department store*.

2. Hindun Emilia W (2001) dengan penelitian “ANALISA FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN KRITIS SEBAGAI PENDUKUNG DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING DI RUMAH SAKIT MATA UNDAAN”. Persamaan penelitian ini adalah dari segi penggunaan metode SWOT untuk menganalisisnya dan juga menitikberatkan pada keunggulan bersaing yaitu *bed occupiers*. Sedangkan perbedaan terletak pada obyek yang diteliti yaitu pada rumah sakit mata. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa faktor keberhasilan dari suatu rumah sakit adalah tenaga medis yang berkualitas, peralatan medis yang lengkap serta pelayanan yang memuaskan.
3. Verasakti Ima Karin (2002) dengan penelitian “ANALISA CRITICAL SUCCESS FACTORS DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING PADA PT MC DI SURABAYA”. Persamaan penelitian ini adalah dari segi penggunaan metode SWOT untuk menganalisisnya dan juga menitikberatkan pada keunggulan bersaing yaitu banyaknya konsumen yang menggunakan produknya. Sedangkan perbedaan terletak pada obyek yang diteliti yaitu pada PT MC suatu perusahaan manufaktur. Kesimpulan dari penelitian ini ternyata kunci sukses bagi PT MC adalah kualitas produk yang dihasilkan dan keunggulan alat yang digunakan.

4. Ulin Atmela Es Wulandari (2003) dengan penelitian berjudul “IDENTIFIKASI DAN ANALISIS *KEY SUCCESS FACTORS* SEBAGAI PENUNJANG DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING PADA LABORATORIUM KLINIK PRAMITA DI SURABAYA”. Persamaan penelitian ini adalah dalam menggunakan metode analisa SWOT untuk mengetahui faktor kunci sukses dan menitikberatkan pada keunggulan bersaing yaitu banyaknya jumlah pelanggan yang datang untuk melakukan pemeriksaan. Sedangkan perbedaannya adalah dari segi obyek penelitian, penelitian ini dilaksanakan di Klinik Pramita Surabaya. Setelah dilakukan penelitian ternyata dihasilkan bahwa kunci sukses bagi suatu Laboratorium antara lain dari segi Sumber Daya Manusia harus berkualitas, Peralatan medis yang lengkap, dan Pelayanan yang memuaskan.





BAB III

METODE PENELITIAN

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. [Bagdan dan Taulor dalam Maleong, 1996:3].

Adapun alasan penulis menggunakan pendekatan kualitatif adalah :

1. Penelitian dilakukan berdasarkan fenomena atau fakta yang telah terjadi pada perusahaan.
2. Perusahaan ditampilkan sebagai obyek penelitian dan bukan sebagai *sample* sehingga kesimpulan atas penelitian tidak dapat digeneralisasi.
3. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji suatu hipotesa.

Metodologi yang dilakukan adalah studi kasus dengan analisis deskriptif

Alasan menggunakan studi kasus sebagaimana yang diungkapkan oleh Yin [1996:1] adalah :

1. Rumusan masalah dalam penelitian ini mempunyai pokok pertanyaan “bagaimana” yaitu Bagaimana identifikasi dan analisis *key success factors* sebagai penunjang dalam mencapai keunggulan bersaing pada Lembaga Bimbingan Belajar Primagama cabang Wijaya Kusuma?”

2. Fokus penelitian pada pengidentifikasian dan analisis *key success factors* sebagai pendukung dalam mencapai keunggulan bersaing merupakan fenomena kontemporer atau masa kini yang ada dalam kehidupan nyata.
3. Peneliti memiliki peluang untuk mengendalikan peristiwa yang akan diteliti.

Sedangkan yang dimaksud dengan analisis deskriptif adalah penelitian ini menggambarkan keadaan obyek penelitian atau masalah yang ada pada penelitian yaitu tentang identifikasi dan analisis *key success factors* untuk menunjang keunggulan bersaing.

3.2. Ruang Lingkup Analisis

Mengingat kompleksnya realita yang dihadapi dan permasalahan yang masih berkaitan, maka peneliti menetapkan ruang lingkup penelitian hanya melakukan identifikasi dan analisis *key success factors* untuk menunjang keunggulan bersaing. Hal di luar identifikasi dan analisis *key success factors* tidak dibahas pada penelitian ini.

Adapun batasan-batasan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di Lembaga Bimbingan Belajar Primagama Surabaya khususnya cabang Wijaya Kusuma. Untuk selanjutnya oleh peneliti Lembaga Bimbingan Belajar Primagama cabang Wijaya Kusuma akan disebut dengan LBB Primagama WK. Pemilihan ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain :

- a. Karena ciri penelitian kualitatif adalah berlatar belakang alamiah atau pada fenomena yang terjadi dan peneliti sendiri merupakan alat penelitian yang utama maka peneliti membatasi penelitian dilakukan di LBB Primagama cabang Wijaya Kusuma. Pemilihan ini didasarkan pada pemikiran agar data yang diperoleh lebih mudah, lebih akurat dan lebih utuh karena selama ini peneliti juga termasuk sebagai sumber daya manusia (tentor) yang terlibat di dalam kegiatan LBB Primagama Cabang Wijaya Kusuma sehingga *access* lebih mudah dan cepat.
 - b. LBB Primagama cabang Wijaya Kusuma merupakan cabang Primagama yang terbesar di Surabaya. Wijaya Kusuma merupakan pusat manajemen dari tiga cabang Lembaga Bimbingan Belajar Primagama yang lain, yaitu cabang Perak dan cabang Slamet. Selain itu cabang Wijaya Kusuma terletak di daerah kompleks sekolah terfavorit yang ada di Surabaya, sehingga banyak terdapat berbagai Lembaga Bimbingan Belajar yang ada disekitarnya yang menjadi pesaing. Fakta yang seperti ini menunjukkan bahwa cabang Wijaya Kusuma adalah cabang yang terbesar di Surabaya dan juga lembaga yang harus menghadapi persaingan paling ketat dibandingkan cabang-cabang yang lainnya.
2. Penelitian ini membahas tentang pengidentifikasian *key success factors* dengan analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Serta permasalahan yang berkaitan dengan *key success factors*.

3. Penelitian ini membahas tentang bagaimana cara mengukur *key success factors* yang telah teridentifikasi.
4. Penelitian ini tidak membahas strategi yang ditetapkan oleh LBB Primagama WK.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang berasal dari data intern perusahaan dan data kualitatif untuk menjelaskan analisis struktur industri dalam rangka mengidentifikasi *key success factors*. Menurut sumber datanya, data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini dibedakan menjadi :

1. Data primer yang merupakan data atau informasi yang berkaitan langsung dengan topik penelitian. Data ini diperoleh dari hasil wawancara penulis dengan pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan.
2. Data sekunder yaitu data yang berasal dari penelitian kepustakaan. Data ini dapat diperoleh melalui literatur wajib maupun literatur penunjang, atau dapat diperoleh dari studi kepustakaan yang berguna sebagai landasan teori.

3.4. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian menyatakan rencana yang digunakan dalam proses pengumpulan data, analisis data, dan interpretasi observasi [Yin, 2000 : 28]. Menurut Yin [2000 : 29] ada lima komponen penting dalam rancangan studi kasus, yaitu :

1. *Pertanyaan Penelitian*

Dalam rumusan masalah yang telah disebutkan pada Bab I yaitu “Identifikasi dan analisis *key success factors* dalam menunjang keunggulan bersaing”, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Bagaimana mengidentifikasi *key success factors* yang ada di suatu perusahaan?
- b. Bagaimana menganalisis *key success factors* perusahaan yang telah teridentifikasi?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dikembangkan pada saat penulis terjun ke lapangan sesuai dengan keadaan obyek penelitian.

2. *Proposisi Penelitian*

Proposisi penelitian mengarahkan peneliti pada suatu hal yang harus diteliti dalam ruang lingkup studi yang telah ditetapkan [Yin, 2000:29]. Proposisi ini sangat penting karena dapat menyadarkan tindakan untuk mengumpulkan data yang sebenarnya tidak diperlukan [Yin, 2000:31]. Adapun proposisi pada penelitian ini adalah :

- a. Perusahaan melakukan identifikasi *key success factors* guna mendukung keunggulan bersaing dengan cara mengetahui analisa SWOT dari perusahaan tersebut.

- b. Analisis SWOT nantinya digunakan untuk menentukan *key success factors* suatu perusahaan dan menentukan ukuran-ukuran yang relevan dan dapat diandalkan untuk *key success factors* yang telah diidentifikasi

3. Unit-unit Analisis

Dari hal-hal yang telah diungkapkan di atas, unit-unit analisis yang akan diteliti adalah :

- a. Pengguna jasa atau pelanggan untuk memberi gambaran umum tentang SWOT suatu perusahaan untuk mendukung keunggulan bersaing.
- b. SDM di luar manajemen untuk memberikan gambaran umum tentang SWOT suatu perusahaan untuk mendukung keunggulan bersaing.
- c. Pihak manajemen yang memberikan informasi tentang analisis SWOT sebagai pendukung untuk mengidentifikasi dan menganalisa *key success factors* untuk mendukung keunggulan bersaing.

4. Logika Mengaitkan Data dengan Proposisi dan Kriteria Penginterpretasian Temuan

Dengan melakukan analisis SWOT perusahaan akan memberikan informasi faktor kunci keberhasilan yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuannya yaitu keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing tersebut dapat dilihat dari peningkatan jumlah pelanggan.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Survey pendahuluan.

Kegiatan ini dilakukan dengan mendatangi LBB Primagama WK, kemudian melakukan wawancara dan observasi untuk mengetahui gambaran LBB secara umum dan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi.

2. Studi lapangan..

Berupa kegiatan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan serta dokumentasi data-data yang diperoleh dari intern perusahaan.

3. Studi kepustakaan.

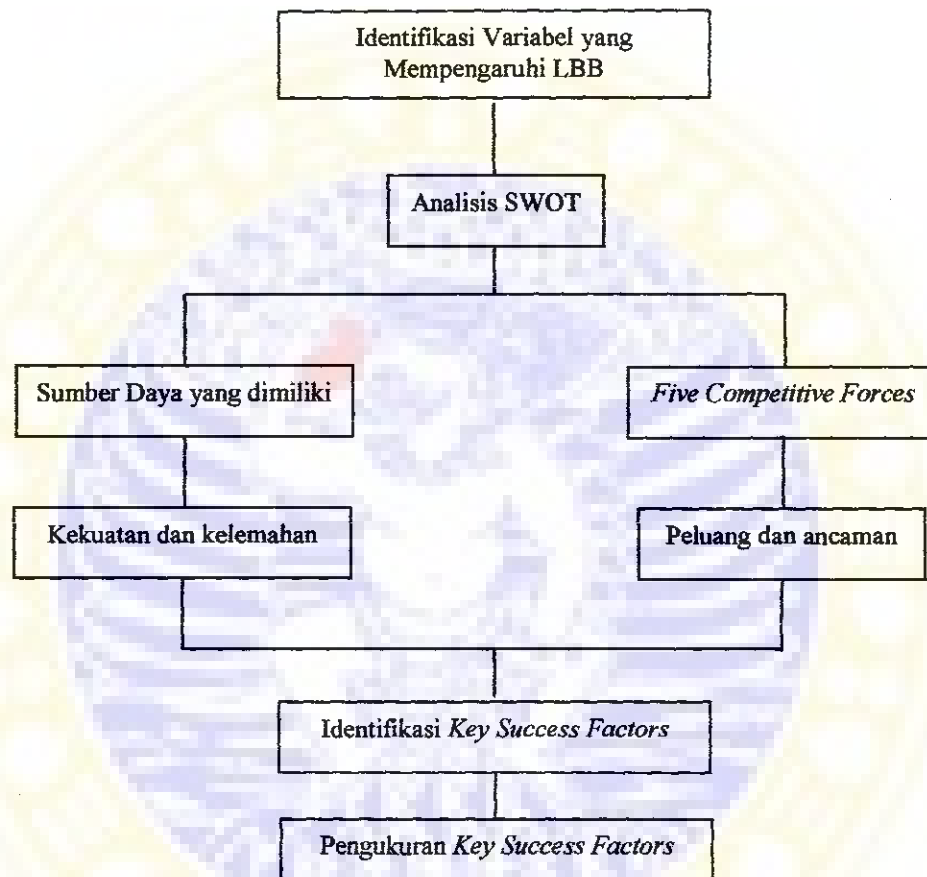
Kegiatan ini dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari literatur-literatur dan tulisan-tulisan yang berhubungan dengan permasalahan yang digunakan sebagai landasan teori dalam pemecahan masalah.

3.6. Teknik Analisis

Analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif yaitu metode dalam meneliti suatu objek, suatu kondisi peristiwa pada masa sekarang dan berusaha mencari jawaban secara mendasar mengenai fenomena yang terjadi dalam kondisi tersebut. Langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan semua data yang berhubungan dengan LBB Primagama WK yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, meliputi gambaran umum Lembaga Bimbingan Belajar Primagama WK termasuk sejarah berdirinya, struktur organisasi, fasilitas dan jenis pelayanan yang disediakan, serta sumber daya yang dimiliki.
2. Mengumpulkan data yang terdiri dari jumlah total pegawai, jumlah siswa yang terdaftar, asal siswa/tingkatan kelas siswa dan kelas yang tersedia.
3. Mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh LBB Primagama WK untuk menentukan variabel-variabel yang menjadi kekuatan maupun kelemahan.
4. Mengadakan analisis struktur perusahaan dengan menggunakan *five forces competition* untuk menentukan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Lembaga Bimbingan Belajar.
5. Mengadakan identifikasi variabel-variabel tersebut yang menjadi *key success factors* dengan menggunakan kerangka analisis SWOT (*Threats, Opportunities, Weaknesses, and Strengths*).
6. Mengembangkan suatu indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur variabel yang termasuk dalam *key success factors*.

GAMBAR 3.1
MODEL ANALISIS





BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Umum Perusahaan

Niat baik untuk membimbing pelajar kelas 3 SMTA yang ingin memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi yakni ke Perguruan Tinggi Negeri (PTN) telah mendorong Purdi E. Chandra mendirikan lembaga bimbingan belajar, yang waktu itu lebih dikenal dengan lembaga bimbingan tes Primagama pada tanggal 10 Maret 1982. Niatan tersebut menjadi peluang untuk dikembangkan, karena Yogyakarta berstatus kota pelajar. Bahkan tidak berlebihan bila dikatakan sebagai "Indonesia Mini". Peluang inilah yang diolahnya. Kemudian tercatat sekitar 32.000-an siswa bergabung dengan Primagama setiap tahunnya, ini membuktikan pemikiran sederhana Purdi tidak meleset. Pasar memang membutuhkan Primagama. Purdi dan rekan lainnya memiliki keyakinan bahwa usaha bimbingan belajar akan terus berkembang karena pengguna jasa pendidikan memang memerlukannya. Jika masyarakat memang tidak butuh dan Primagama memaksakan diri untuk bergerak di bidang bimbingan belajar ini, maka tidak usah dilarangpun akan mati sendiri.

Keberadaan lembaga bimbingan belajar semakin kuat dengan hadirnya Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Salah satu hal yang ditekankan dalam UU Nomor 2 tahun 1989 adalah terkait dengan

tanggung jawab penyelenggaraan pendidikan, yakni bahwa pada dasarnya beban penyelenggaraan pendidikan tidak saja dipikul oleh pemerintah saja, tetapi juga pada keluarga dan masyarakat.

Pola kompetisi yang cukup ketat di Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru (SPMB) dimana rata-rata yang diterima hanya berkisar 14-17% dari jumlah peserta tes seleksi masuk PTN dan kemampuan Primagama untuk mengantar sukses para siswa bimbingannya, menjadikan dimanapun Primagama membuka cabang segera mendapat respon bagus dari masyarakat. Guna memberikan dasar hukum yang kuat dalam Primagama berkiprah di dunia pendidikan luar sekolah, maka pada tahun ke-4 setelah berdiri dibentuklah Yayasan Primagama dengan akte notaris Daliso Rudianto, SH nomor 123 tahun 1985. Kemudian aspek hukum keberadaan Lembaga Pendidikan Primagama kian berakar kuat setelah mendapat ijin dari Depdikbud dengan SK No : 054/I 13/MS/Kpts/1999.

Lembaga Pendidikan Primagama adalah pemegang Hak Cipta dari Bimbingan Belajar "LEMBAGA PENDIDIKAN PRIMAGAMA" berdasarkan UU No. 6 tahun 1982 tentang Hak Cipta jo. UU No. 7 tahun 1987 tentang Perubahan Atas UU No. 6 Tahun 1982 tentang Hak Cipta pada tanggal 3 Juli 1995 dan telah terdaftar di Direktorat Hak Cipta, Paten dan Merk dengan Nomor Pendaftaran 014127.

Dengan status yang jelas, maka Primagama sejak 1987 terus dikembangkan di kota-kota lain. Selama kurun waktu 1993 sampai tahun 1997 jumlah cabang telah

bertambah menjadi 84 kantor cabang pembantu. Bila dirata-rata, pertahunnya ada penambahan 5-6 kantor cabang baru.

Kemudian pada tahun 1997/1998 ada penambahan secara spektakuler yakni penambahan sebanyak 69 kantor cabang pembantu. Total sampai Juli 2002 Primagama memiliki 189 kantor cabang mandiri dan 45 kantor cabang *franchise* yang tersebar di 83 kota di 27 propinsi (data per 1 Juli 2002).

Pesatnya perkembangan lembaga ini tidak terlepas dari : (1) kesungguhan pengelolanya; (2) kuatnya citra nama/merk Primagama sebagai sebuah lembaga bimbingan belajar; (3) kepercayaan yang tinggi oleh siswa, guru, sekolah pemerintah, pihak perusahaan dan masyarakat luas akan kualitas yang diberikan. (sumber data : Laporan Hasil Survey Departemen Pemasaran, Tahun Akademik 2000/2001 di www.primagama.co.id).

Pertumbuhan omset Primagama rata-rata tiap tahun tidak pernah kurang dari 35% dibanding tahun sebelumnya. Sedang penguasaan pangsa pasar bimbingan belajar Primagama yang ada di 105 kota tersebut lebih dari 40% dari pasar riil, bahkan hampir di semua kota, posisi Primagama adalah sebagai pemimpin pasar atau *market leader*. (sumber data : www.primagama.co.id)

Tidak hanya jumlah cabang yang bertambah tapi program bimbinganpun juga makin beragam. Pada pertama kali lahir di tahun pelajaran 1982/1983 Primagama baru meluncurkan program bimbingan untuk siswa kelas 3 SMU dan privat. Perkembangan lembaga dan tuntutan masyarakat mendorong pengelola Primagama

untuk membuka program bimbingan kelas 6 SD dan kelas 3 SMP pada tahun 1985, disusul kemudian program bimbingan kelas 1 dan 2 SMU, 1, 2 SLTP dan 5 SD pada tahun pelajaran 1992/1993, dan pada tahun 2000 dibuka Program Khusus 4 SD. Selain itu Primagama juga menyelenggarakan Bimbingan Belajar Singkat atau Paket.

Jumlah siswa pun yang pada tahun pelajaran 1981/1982 hanya 64 orang, sepuluh tahun kemudian tahun pelajaran 1991/1992 siswa berjumlah 16.500 siswa. Dan pada 7 tahun terakhir ini pula telah terjadi perkembangan jumlah siswa yang sangat bagus.

Lembaga Bimbingan Belajar Primagama sudah membuka cabang di Surabaya sejak tahun 90-an. Salah satu cabang yang terbesar di Surabaya adalah Primagama yang terletak di Jalan Kusuma Bangsa Wijaya Kusuma 38 dan dikenal dengan Primagama cabang Wijaya Kusuma. Cabang Wijaya Kusuma ini terbentuk pada tahun 90-an dengan siswa awal yang ada hanya terdiri dari kurang dari 100 siswa. Namun seiring dengan kebutuhan lembaga pendidikan non-formal yang semakin meningkat, cabang Wijaya Kusuma memiliki siswa yang setiap tahunnya lebih dari 1000 siswa. Selain itu untuk memperluas jangkauannya cabang Wijaya Kusuma juga membuka cabang baru di dua tempat yaitu di Jalan Perak Timur dan Jalan Slamet. Jadi bisa dikatakan bahwa Primagama cabang Wijaya Kusuma memegang tiga manajemen yang harus diperhatikan agar strategi yang ditetapkan tepat dengan tujuan yang ingin diraih.

4.1.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi manajemen LBB Primagama WK dapat dilihat pada gambar 4.1.

GAMBAR 4.1

STRUKTUR ORGANISASI LBB PRIMAGAMA WK



Sumber : Data Intern LBB Primagama Cabang Wijaya Kusuma

4.1.3. Visi dan Misi

Perkembangan Lembaga Pendidikan Primagama yang cukup pesat ini seiring dengan visi dan misi yang telah ditetapkan manajemen. Pada umumnya visi perusahaan dihasilkan dari para pendiri perusahaan, yang tidak lain merupakan cita-cita yang ingin diwujudkan dalam jangka panjang.

Adapun misi perusahaan "yang pada umumnya merupakan penjabaran dari perwujudan kepentingan *stakeholder*" di Primagama disusun sebagai berikut :

- Menjadi lembaga bimbingan belajar berskala nasional yang terdepan dalam prestasi (memenuhi kepentingan organisasi, pemilik & konsumen).
- Menjadi tempat karyawan untuk membangun kesejahteraan bersama dan bersama-sama membangun kesejahteraan (memenuhi kepentingan profesional).
- Menjadi perusahaan yang sanggup dijadikan mitra usaha yang handal dan terpercaya (memenuhi kepentingan organisasi & mitra usaha).
- Menjadi tempat bagi setiap insan untuk berkreasi, berkarya, dan mengembangkan diri (memenuhi kepentingan konsumen, profesional & pemilik).
- Menjadi aset pendidikan nasional dan kebanggaan masyarakat (memenuhi kepentingan pemerintah & masyarakat).

4.1.4. Tenaga Kerja

Lembaga Bimbingan Belajar cabang Wijaya Kusuma saat ini memiliki karyawan sebanyak 41 orang dengan rincian : 31 orang tentor, 1 orang kepala cabang, 3 orang koordinator, dan 4 orang pegawai administrasi dan 2 orang pembantu umum.

4.2. Identifikasi Faktor-faktor yang ada pada Lembaga Bimbingan Belajar

Sebelum menentukan *Key Success Factors* dari LBB Primagama WK kita harus mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi suatu Lembaga Bimbingan Belajar. Identifikasi variabel-variabel tersebut diperoleh dengan berbagai cara yaitu :

1. Literatur

Literatur di sini adalah literatur yang membahas tentang suatu Lembaga Bimbingan Belajar secara umum, baik tentang karakteristik suatu Lembaga Bimbingan, kurikulumnya, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya maupun perkembangannya di masa yang akan datang.

2. Penelitian sebelumnya

Penelitian sebelumnya bisa berupa jurnal, skripsi, tugas akhir, laporan praktikum, ataupun penelitian yang lainnya yang dapat digunakan sebagai dasar oleh peneliti. Penelitian ini bisa penelitian yang sudah dipublikasikan ataupun yang belum dipublikasikan.

3. Wawancara dengan pihak manajemen dan pengguna jasa

Pihak manajemen dan pengguna jasa adalah pihak yang sangat berperan dalam penelitian ini karena mereka adalah pihak yang langsung berhubungan dan berkaitan erat dengan suatu Lembaga Bimbingan Belajar. Sehingga masukan dari keduanya sangat berpengaruh dalam hal pengidentifikasian

4. Pengamatan peneliti sendiri

Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti juga harus dilakukan untuk menentukan faktor-faktor yang mungkin tidak teridentifikasi oleh pihak yang lainnya. Selain itu dalam penelitian kualitatif peneliti sangat memegang peranan penting dalam hal analisa nanti yang ingin dilakukan sehingga untuk mendukung analisisnya peneliti harus benar-benar melakukan pengamatan langsung.

Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti melakukan identifikasi dengan menggunakan cara kedua sampai cara ketiga karena peneliti belum menemukan literatur yang berisi tentang identifikasi variabel-variabel suatu Lembaga Bimbingan Belajar atau literatur yang menjelaskan tentang Lembaga Bimbingan Belajar. Hal ini disebabkan karena beberapa hal, antara lain :

1. Memang belum terdapat literatur yang berisi teori tentang suatu Lembaga Bimbingan Belajar.
2. Keterbatasan waktu penelitian sehingga penulis tidak berhasil menemukan literatur tentang Lembaga Bimbingan Belajar.

Dari beberapa cara pengidentifikasian yang telah dilakukan diperoleh beberapa faktor yang dapat dilihat pada tabel 4.1.

TABEL 4.1
FAKTOR KUNCI SUATU LBB

No	Faktor	Indikator	Sumber
1	Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> - KBK - Non KBK - Materi Lengkap - Ada buku panduan - Ada buku latihan soal - Try out 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara manajemen - Wawancara siswa
2	Tentor	<ul style="list-style-type: none"> - Cara mengajar - Pengalaman - Kedisiplinan - Sikap - Pendidikan terakhir 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian sebelumnya - Wawancara manajemen - Pengamatan peneliti
3	Fasilitas	<ul style="list-style-type: none"> - Ruangan kelas - Suhu udara - Penerangan - Fasilitas tambahan (bonus, kartu berdiskon, undian berhadiah) 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian sebelumnya - Pengamatan peneliti
4	Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Situs khusus untuk informasi - Alat koreksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara manajemen
5	Sarana dan Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> - Sarana ibadah - Kamar kecil - Kantin - Tempat olah raga 	<ul style="list-style-type: none"> Penelitian sebelumnya Pengamatan peneliti
6	Harga	<ul style="list-style-type: none"> - Murah - Dapat dicicil 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara siswa

TABEL 4.1 (Lanjutan)

FAKTOR KUNCI SUATU LBB

7	Letak	<ul style="list-style-type: none"> - Mudah dijangkau - Banyak cabang - Dekat dengan pusat sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara siswa - Wawancara manajemen - Pengamatan peneliti
8	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Ada brosur - Iklan 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara siswa - Wawancara manajemen - Pengamatan peneliti
9	Pelayanan/ karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Ramah - Disiplin - Sabar - Cepat tanggap terhadap komplain 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara siswa - Pengamatan peneliti
10	Kebersihan	<ul style="list-style-type: none"> - Ada tempat sampah - Terjaga kebersihannya - Wangi, tidak pengap 	Pengamatan peneliti
11	Kenyamanan	<ul style="list-style-type: none"> - Ruangan kedap suara - Cahaya cukup - Udara sejuk 	Pengamatan peneliti
12	Citra	<ul style="list-style-type: none"> - Dikenal baik di masyarakat 	Wawancara manajemen
13	Network/kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> - Terjalin kerjasama dengan Diknas - Terjalin kerjasama dengan berbagai sekolah 	Wawancara manajemen

4.3. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Lembaga Bimbingan Belajar Primagama Cabang Wijaya Kusuma

4.3.1. Variabel yang berhubungan dengan Kurikulum

Suatu proses belajar mengajar tentu membutuhkan suatu kurikulum yang jelas bagi lembaga pelaksananya. Begitu juga dengan suatu lembaga bimbingan belajar juga harus memiliki kurikulum yang dapat mendukung proses belajar mengajar siswa agar siswa dapat memiliki nilai lebih dibandingkan tidak belajar di lembaga bimbingan belajar. Kurikulum di LBB Primagama WK merujuk pada kurikulum yang telah ditetapkan Departemen Pendidikan Nasional sehingga kurikulum di LBB ini tidak jauh berbeda dengan di sekolah. LBB Primagama WK menyediakan kelas yang berkurikulum KBK, ada juga yang non-KBK semuanya disesuaikan dengan keinginan siswa yang belajar di sini.

Kurikulum LBB Primagama Wk memiliki perbedaan dengan di sekolah dalam hal proses belajar mengajar dan masalah buku penunjang. LBB Primagama Wk memiliki buku panduan dan latihan soal sendiri yang memang khusus untuk siswa Primagama. Dengan buku tersebut siswa dapat belajar dan berlatih soal sendiri setelah mendapat bimbingan di Lembaga. Namun yang penting adalah metode belajar yang diberikan oleh LBB Primagama WK.

Metode belajar dan perlengkapan yang berkualitas antara lain dalam bentuk :

- Metode pengajaran menggunakan pendekatan *remedial program* (program perbaikan), *enrichment program* (program pengayaan), dan *consulting program* (program konsultasi).
- Panduan/modul belajar lengkap dan sistematis dengan berdasar pada GBPP (Garis-garis Besar Program Pengajaran) yang telah disusun sesuai kebijakan Depdiknas dan disesuaikan dengan kebutuhan siswa.
- Diberikan tes/evaluasi belajar siswa secara rutin dengan tipe soal yang memungkinkan siswa dapat mengetahui mengukur tingkat kemajuan prestasi yang telah dicapai selama mengikuti program bimbingan.
- Diberikan metode-metode *smart solution* dalam pemahaman materi pelajaran beserta kiat-kiat menyelesaikan soal secara efektif.

Selain berbagai metode dan kelengkapan buku, LBB Primagama juga memiliki berbagai program belajar mulai tingkat sekolah dasar sampai pada tingkat sekolah menengah atas. Program yang disediakan dapat dilihat pada tabel 4.2.

TABEL 4.2
PROGRAM BELAJAR PRIMAGAMA

No	Nama Program	Peserta
1	Program Intensif Reguler (PIR)	Kelas 4-6 SD
		Kelas 1-3 SMP
		Kelas 1-3 SMU
		Alumni
2	Program Intensif Khusus (PIK)	Kelas 6 SD
		Kelas 3 SMP
		Kelas 3 SMU
3	Program Intensif Khusus Setelah Ebtanas (PIKSE)	IPA
		IPS
		IPC

Sumber : Data Intern LBB Primagama Wijaya Kusuma

Kurikulum yang seperti ini merupakan salah satu keunggulan dari LBB Primagama dibandingkan dengan LBB yang lain, namun setiap kurikulum yang seperti ini tidak akan dapat terlaksana jika pelaksana dalam hal ini tentor kurang berkompeten. Untuk itu variabel kurikulum tidak dapat dijadikan faktor kunci keberhasilan karena secara umum kurikulum untuk semua LBB hampir sama dan metodepun secara konsep dapat dilakukan oleh LBB yang lain.

4.3.2. Variabel yang berhubungan dengan Tentor/Pengajar

Kelengkapan materi dan kurikulum yang lengkap dan berkualitas tidak akan membawa dampak positif jika tidak didukung oleh sumber daya pengajar yang berkualitas, berdedikasi dan profesional. Oleh karena itu dari tahun ke tahun LBB Primagama WK selalu berupaya meningkatkan kualitas sumber daya pengajar dimulai dari proses seleksi tentor, pembinaan tentor, dan perhatian terhadap kesejahteraan tentor serta karyawan yang ada.

LBB Primagama WK didukung oleh tentor yang telah berpengalaman serta sesuai dengan bidang studi yang dibinanya dengan komposisi tentor 31. Pada setiap tentor dilakukan rotasi dengan memberi pengalaman pada kelas yang berbeda-beda untuk membentuk mental mereka, dan pada akhirnya tiap tentor akan memegang kelas yang tetap sampai program yang mereka ikuti berakhir. Selain itu bagi setiap tentor terutama tentor yang baru diharuskan mengikuti pelatihan cara dan metode mengajar selama 3-6 bulan, pelatihan ini dilakukan oleh koordinator LBB yang memang telah memiliki pengalaman mengajar di LBB. Dengan pelatihan tersebut diharapkan akan terbentuk tentor yang mampu mengajar dengan menyenangkan, jelas dan disukai oleh siswa.

LBB Primagama WK memiliki tenaga ahli di berbagai bidang pelajaran, mulai dari tingkat SD, SMP, SMU IPA ataupun SMU IPS sehingga pembinaan semua pelajaran dapat diperoleh di sini. Adapun jumlah pengajar yang dimiliki oleh Primagama dapat dilihat di tabel 4.3.

TABEL 4.3
JUMLAH STAF PENGAJAR

Bidang Studi	Pengajar
Matematika SMP/SMA	3
Fisika SMP/SMA	4
Kimia SMA	3
Biologi SMP/SMA	2
Bahasa Inggris SMP/SMA	3
Bahasa Indonesia SMP/SMA	3
Ekonomi SMP/SMA	2
Geografi SMP/SMA	1
Sejarah SMP/SMA	2
Metematika SD	2
Sains SD	1
PKPS SD	2
Bahasa Indonesia SD	2
Bahasa Inggris SD	1

Sumber : Data Intern LBB Primagama Cabang Wijaya Kusuma

Tentor adalah variabel yang sangat memegang peranan penting bahkan dikatakan sebagai variabel kunci keberhasilan suatu Lembaga Bimbingan Belajar. Siswa yang akan belajar pada suatu Lembaga Bimbingan Belajar akan melihat kualitas tentor yang ada dengan melakukan survey pada teman atau pada lembaganya secara langsung. Jika tentor yang mengajar pada lembaga tersebut kompeten maka dengan tidak ragu lagi pada umumnya mereka akan mendaftar pada lembaga tersebut. Selain itu tentor adalah pihak yang sangat mempengaruhi keberhasilan mereka dalam menyerap materi yang mereka dapat selama belajar di lembaga. Jika suatu Lembaga

Bimbingan Belajar telah memiliki tutor yang kompeten maka berbagai materi yang lengkap serta kurikulum yang handal akan dapat dijalankan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan di awal sehingga keberhasilan sudah berada didepan mata. Variabel inilah yang membedakan suatu LBB dengan LBB yang lain, karena setiap tutor memiliki kekhasan dalam melakukan proses belajar mengajar.

4.3.3. Variabel yang berhubungan dengan Teknologi dan Fasilitas

Untuk bidang fasilitas yang dimiliki oleh LBB Primagama WK memiliki kelebihan dibandingkan dengan Lembaga Bimbingan yang lain adalah kelengkapan fasilitas dan teknologi yang digunakan dan disediakan. LBB Primagama WK memiliki kelas yang lengkap dengan penerangan yang memadai, kelas yang luas dengan penyejuk ruangan yang mencukupi, hal ini menyebabkan siswa yang belajar didalamnya merasa nyaman untuk belajar. Siswa yang belajar tidak akan merasa kepanasan dan tidak berdesak-desakan karena kelas yang sebenarnya mampu menampung 30 siswa namun oleh manajemen dibatasi hanya untuk 25 siswa. Fasilitas kelas inilah salah satu fasilitas yang digunakan oleh para orang tua untuk memilihkan tempat belajar tambahan bagi putra-putrinya.

LBB Primagama cabang Wijaya Kusuma menyediakan tempat untuk belajar sebanyak tiga tempat yang strategis. Dikatakan strategis karena terletak di pusat kota dan berdekatan dengan komplek sekolah. Gedung yang pertama adalah di Jalan Wijaya Kusuma 38 yang digunakan untuk anak Sekolah Dasar dengan fasilitas dua

lantai dengan jumlah ruangan sebanyak 5 kelas dan juga sebagai tempat kesekretariatan. Gedung kedua terletak di Jalan Slamet 29 yang digunakan untuk siswa SMP dan SMU dari kelas 1 sampai dengan kelas 3 dengan fasilitas dua lantai dengan ruangan sejumlah 9 kelas, di tempat ini juga disediakan tenaga dan tempat untuk mendaftar dan memperoleh informasi selama jam kerja Lembaga Bimbingan Belajar Primagama (pukul 10.00-20.00 WIB). Gedung ketiga terletak di Jalan Perak Timur 40 dengan fasilitas tiga lantai dan memiliki ruangan 9 kelas yang terbagi untuk SD, SMP dan SMU. Dengan tiga gedung tersebut menyebabkan siswa lebih banyak memiliki pilihan waktu untuk belajar. Bangunan yang dimiliki oleh Lembaga Bimbingan Belajar Primagama ini termasuk bangunan yang modern dengan fasilitas ruang tunggu yang nyaman, dan mewah lengkap dengan *air conditioner*.

Disamping kelas yang terasa lux di Lembaga Bimbingan Belajar Primagama juga menyediakan fasilitas bermain / olah raga berupa peralatan tennis meja yang dapat digunakan oleh siswa pada saat senggang atau pada saat istirahat. Fasilitas yang seperti ini tentu saja sangat bermanfaat bagi siswa untuk mengurangi kejenuhan setelah belajar selama 2 jam. Hal ini tentu sangat menyenangkan bagi siswa yang belajar di LBB Primagama WK.

LBB Primagama WK juga menyediakan fasilitas komputer yang bisa mengakses internet secara gratis selama siswa berada di LBB Primagama WK. Dengan internet gratis ini siswa dapat mengakses hasil belajar tes atau *try out* yang mereka ikuti di LBB Primagama WK, karena Lembaga ini mempunyai *web site*

(www.primagama.co.id) yang dapat diakses dimana dan kapan saja. Selain itu *web site* yang dimiliki oleh LBB Primagama WK juga dapat digunakan sebagai alat untuk menyampaikan kritik dan saran bagi orang tua wali siswa maupun oleh siswa itu sendiri, dapat digunakan untuk mengikuti *try out on line*, dapat digunakan sebagai ajang untuk berkreasi karena di dalamnya terdapat fasilitas untuk menulis karya siswa. *Web site* tersebut juga dapat dimanfaatkan oleh anggotanya untuk mengakses soal-soal latihan. Semua fasilitas tersebut tentu saja dapat diperoleh oleh mereka yang telah menjadi anggota atau telah terdaftar pada LBB Primagama WK. Kartu siswa LBB Primagama WK yang dimiliki oleh siswa juga memiliki keunggulan berupa kartu yang serupa dengan ATM dengan foto yang terkomputerisasi, dengan begitu dapat digunakan sebagai alat pengontrol Lembaga jika ada penyusup (siswa yang tidak terdaftar di lembaga). Kartu siswa juga dapat digunakan untuk mendapatkan multi discount di berbagai tempat yang telah terdaftar dalam persatuan usaha yang berlogo.

Setiap tes/evaluasi belajar, lembar jawaban dikoreksi dengan menggunakan komputer sehingga siswa terlatih dan terjamin akurasi hasilnya. LBB Primagama WK telah melengkapi diri dengan *Optical Mark Reader (OMR)*, *Opscan 3* dan *Opscan 5 NCS* yaitu suatu alat yang digunakan untuk mengoreksi lembar jawab komputer untuk kepentingan Ebtanas & UMPTN.

Dari hasil penelitian Kerja Praktek yang dilakukan oleh Iis Rahmawati, langkah yang telah ditempuh oleh LBB Primagama WK juga mulai dilakukan oleh

LBB yang lain meskipun ada beberapa perbedaan fasilitas yang diberikan namun tidak terlalu signifikan. Selain itu variabel fasilitas dan teknologi tidak bisa dijadikan variabel kunci karena hal ini dapat dilakukan oleh LBB pesaing. Jadi bisa dikatakan variabel fasilitas dan teknologi bukan merupakan variabel kunci sukses keberhasilan LBB Primagama WK.

4.3.4. Variabel yang berhubungan dengan Sarana dan Prasarana

Selain fasilitas dan teknologi pendukung prose belajar mengajar yang lengkap dan memadai, LBB Primagama WK juga menyediakan sarana dan prasarana yang lainnya agar proses belajar lebih teratur dan menyenangkan.. LBB ini menyediakan sarana peribadatan dan juga kantin mini, sehingga siswa yang sedang belajar tidak merasa kesulitan untuk menjalankan sholat, makan maupun minum di waktu istirahat.

Selain itu ketiga gedung yang dimiliki oleh LBB Primagama WK memiliki fasilitas parkir yang cukup memadai, sehingga mampu menampung kendaraan para siswa ataupun orang tua yang menjemput siswa yang sedang belajar di LBB Primagama. Selain itu semua gedung tempat belajar mudah dijangkau oleh kendaraan umum sehingga siswa yang akan belajar di sini dapat memilih tempat yang dekat dengan sekolah atau rumah mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi para orang tua yang tidak dapat mengantar atau menjemput putra/putri mereka, karena mereka tidak perlu khawatir putra/putri mereka tidak dapat pulang karena kesulitan kendaraan.

Variabel ini meskipun menjadi salah satu pertimbangan untuk memilih LBB namun tidak dapat dijadikan faktor kunci keberhasilan, karena variabel ini tidak mempengaruhi keberhasilan suatu LBB secara signifikan. Sehingga variabel ini cukup dijadikan pendukung bagi keberhasilan suatu Lembaga Bimbingan Belajar.

4.3.5. Variabel yang berhubungan dengan Harga/Tarif Belajar

Kualitas yang memuaskan tentu membutuhkan biaya yang tidak murah. Begitu juga belajar di LBB Primagama WK juga tidak murah. Berbagai bentuk program yang disediakan oleh Primagama WK memiliki biaya yang berbeda-beda dan memang tergolong mahal. Biaya belajar untuk intensif satu tahun dapat dilihat pada tabel 4.4.

Dari tabel 4.4 dapat dilihat belajar di LBB Primagama WK tidak bisa dikatakan murah apalagi untuk beberapa golongan masyarakat. Agar berbagai lapisan masyarakat dapat belajar di LBB ini, ada beberapa kebijakan manajemen lembaga agar banyak masyarakat tertarik meskipun biaya yang harus dikeluarkan mahal. Manajemen LBB antara lain dengan memberikan fasilitas dan pelayanan yang memuaskan, cara membayar yang relatif lebih ringan yaitu dengan cara mencicil selama maksimal tiga bulan, namun ada yang lebih membuat masyarakat tertarik adalah program diskon bagi pendaftar yang mendaftar sebelum tanggal tertentu dan juga hadiah berupa souvenir yang sangat cantik.

TABEL 4.4
BIAYA BELAJAR INTENSIF 1 TAHUN

Program	Biaya
4 SD	Rp 1.150.000
5 SD	Rp 1.150.000
6 SD	Rp 1.150.000
1 SMP	Rp 1.250.000
2 SMP	Rp 1.250.000
3 SMP	Rp 1.250.000
1 SMU	Rp 1.350.000
2 SMU	Rp 1.350.000
3 SMU	Rp 1.350.000

Sumber : Data Intern LBB Primagama Cabang Wijaya Kusuma

Selain itu juga ada program beasiswa dan *doorprize*. Beasiswa diberikan kepada siswa yang berprestasi di sekolah maupun di LBB selama dia belajar di LBB tersebut. Beasiswa berupa potongan biaya belajar di LBB Primagama WK. Kebijakan manajemen yang seperti ini telah terbukti berhasil dengan semakin meningkatnya siswa LBB Primagama WK, dan tidak hanya dari kalangan atas namun juga banyak dari kalangan menengah. Manajemen biaya/harga belajar di LBB Primagama WK tentu dapat pula dilakukan oleh lembaga yang lain sehingga untuk variabel ini tidak bisa dijadikan faktor kunci keberhasilan LBB Primagama WK.

4.3.6. Variabel yang berhubungan dengan Letak

Seperti yang telah dijelaskan dalam hal fasilitas kelas, LBB Primagama WK memiliki tiga gedung yang letaknya sangat strategis. Gedung yang terletak di jalan

Slamet dan jalan Wijaya Kusuma dekat dengan komplek sekolah dasar, menengah pertama dan sekolah menengah atas (SDN Ketabang Kali, SMPN 1, SMU 1, SMU 2, SMU 5 dan SMU 9) sehingga dapat menjadi pilihan tempat belajar bagi mereka. Gedung yang terletak di Perak Timur juga berada di daerah Timur yang berdekatan dengan berbagai sekolah seperti komplek sekolah Barunawati, Ta'miriyah, SMPN 5, SMPN 7, dan beberapa sekolah swasta yang lainnya. Dari letak yang strategis ini tentu dapat dioptimalkan untuk memperoleh siswa sebanyak-banyaknya.

Letak yang strategis tentu juga akan dipilih oleh LBB yang lainnya, hal ini juga dialami oleh LBB Primagama WK. Di daerah tersebut juga telah berdiri 3 LBB yang lainnya yaitu LBB GO, LBB SSC yang didirikan tidak lama setelah LBB Primagama dan LBB Technos yang belum satu tahun ini membuka cabang di daerah ini. Sehingga untuk variabel letak tidak dapat dijadikan faktor kunci keberhasilan karena telah terbukti LBB yang lain telah melakukannya.

4.3.7. Variabel yang berhubungan dengan Pemasaran

LBB Primagama WK yang terletak di Jalan Wijaya Kusuma 38 dan Jalan Slamet 29 berdekatan dengan berbagai sekolah mulai dari SD, SMP sampai dengan SMU negeri. Sedangkan gedung yang terletak di Jalan Perak Timur 40 juga berdekatan dengan berbagai sekolah swasta, berdekatan dengan terminal umum sehingga hal ini menjadi kekuatan dalam hal pemasaran. Letaknya yang sangat

strategis sehingga mudah dijangkau baik dengan sarana transportasi pribadi maupun transportasi umum.

Lembaga Bimbingan Belajar Primagama yang berpusat di Yogyakarta, untuk mengembangkan usahanya telah membuka di banyak cabang sebanyak 370 outlet di 120 kota yang tersebar di 27 propinsi di Indonesia. Dengan membuka cabang di berbagai kota di berbagai propinsi maka diharapkan LBB tersebut dapat lebih dikenal dan menambah jumlah konsumen.

Untuk mengenalkan jasanya, Lembaga Bimbingan Belajar Primagama Pusat melakukan berbagai macam iklan yang bisa dikatakan lebih hebat dari Lembaga Bimbingan Belajar lainnya. Iklan yang dilakukan mulai dari media cetak, liflet-liflet, kerjasama dengan berbagai sekolah sampai media elektronik. Untuk media elektronik bisa kita lihat iklan di televisi yang dibintangi oleh aktor terkenal kita yaitu Rano Karno selain itu Lembaga Bimbingan Belajar Primagama memiliki program televisi tersendiri di stasiun televisi swasta. Disamping itu berbagai bentuk rubrik konsultasi pendidikan dan kuis juga selalu dilakukan Primagama bekerjasama dengan berbagai penerbitan maupun radio dan TV. Lebih dari itu, sudah sejak 10 tahun yang lalu, Primagama memberikan keringanan biaya (dispensasi) dan beasiswa kepada para siswa yang berprestasi. Tidak kurang dari 3500 siswa setiap tahunnya mendapatkan keringanan biaya (dispensasi) dari Primagama, dan tidak kurang dari 150 siswa pada setiap tahunnya mendapatkan beasiswa dari Primagama. Pengakuan secara tidak langsung telah diterima oleh Primagama dengan diundangnya Direktur Primagama

pada Kongres ke-16 PAPE (*Pan Pacific Association of Private School Education*) atau Kerjasama Asosiasi Penyelenggara Pendidikan Luar Sekolah se Asia-Pasific pada tahun 1994 dan Direktur Utama mewakili Kadin DIY ke Kadin Jerman (SIHK) di Hagen, Jerman. Lebih dari itu pada HUT Kemerdekaan RI ke-50 Direktur Primagama juga diundang sebagai tamu kehormatan pada peringatan HUT di Istana Negara Jakarta.

Dengan berbagai metode pemasaran tersebut diharapkan masyarakat akan semakin kenal dan percaya terhadap Lembaga Bimbingan Belajar Primagama dan outletnya dapat dijangkau oleh berbagai kalangan yang ada di seluruh pelosok negeri. Pemasaran yang dilakukan oleh LBB Primagama Pusat tentu saja akan sangat berpengaruh pada cabang-cabangnya termasuk LBB Primagama WK dan secara pasti dapat memperluas pengetahuan masyarakat Surabaya tentang LBB Primagama yang ada di Surabaya. Untuk melakukan pemasaran seperti yang telah dilakukan oleh LBB Primagama ini tentu membutuhkan biaya yang sangat besar dan tidak semua LBB mampu melakukannya, sehingga variabel ini dapat dijadikan sebagai salah satu factor kunci keberhasilan.

4.3.8. Variabel yang berhubungan dengan Pelayanan Jasa

LBB Primagama WK berusaha memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelanggannya. Memberikan pelayanan yang terbaik tidak cukup dengan hanya memiliki fasilitas dan teknologi yang baik dan nyaman, diman hal ini sesuai dengan

misi Primagama itu sendiri yaitu “Belajar akan lebih efektif bila dilakukan dalam kondisi yang menyenangkan” tetapi juga harus diimbangi dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Pelayanan ini bisa berupa kecekatan menangani keluhan, keramahan dan kedisiplinan karyawan, tersedianya tempat dan juga tenaga untuk memberikan konseling bagi siswa yang bermasalah dalam hal pelajaran. Semua ini telah dilakukan oleh LBB Primagama.

Karyawan baik dari pihak manajemen maupun karyawan harian selalu dituntut untuk berdisiplin dengan cara LBB mempekerjakan sedikit karyawan sekitar 10 orang untuk tiga tempat namun kompeten untuk menangani semua masalah. Karyawan ini bertugas untuk memperlancar proses informasi, proses belajar mengajar dan juga proses keluhan. Sehingga untuk variabel ini sangat berperan penting, karena variabel ini adalah pintu pertama bagi orang tua untuk melihat kinerja dan kualitas LBB. Karena itu variabel ini merupakan salah satu kunci faktor penunjang keberhasilan suatu LBB meskipun faktor ini dapat dilakukan oleh LBB yang lainnya.

4.3.9. Variabel yang berhubungan dengan Kebersihan dan Kenyamanan

Fasilitas yang lengkap, sarana dan prasarana yang memadai tentu tidak akan terasa nyaman jika situasinya tidak bersih dan tidak nyaman. Untuk itu kebersihan dari semua fasilitas selalu dijaga oleh lembaga ini dengan cara membersihkan semua fasilitas sebelum proses belajar mengajar dimulai. Sehingga semua fasilitas, sarana dan prasarana selalu terjaga kebersihannya.

Selain itu penataan yang nyaman untuk kelas dan ruang pengajar, kelas yang diberi peredam suara dan konstruksi yang kokoh menyebabkan antar kelas tidak dapat saling mendengar. Ruang tentor yang mudah terjangkau dan juga selalu terbuka menyebabkan setiap siswa dapat selalu berkonsultasi saat mereka menemui kesulitan pada materi tertentu. Semua hal ini tentu dapat menambah kenyamanan proses belajar mengajar bagi siswa dan juga bagi para pengajar. Variabel ini hanya dapat digunakan sebagai variabel pendukung keberhasilan karena hal ini telah dilakukan oleh LBB yang lainnya.

4.3.10. Variabel yang berhubungan dengan Citra

LBB Primagama memiliki citra yang melekat di hati masyarakat yaitu sebagai LBB terbesar yang ada di Indonesia sampai saat ini. Citra ini tentu melekat karena keberhasilan pengelolanya dalam mengelola manajemen LBB. Citra ini tentu dapat menunjukkan bagaimana respon masyarakat terhadap LBB Primagama selain itu kebijakan yang diterapkan LBB juga selalu mengikuti perkembangan kurikulum yang dibuat oleh Dinas Kependidikan.

Variabel ini merupakan variabel yang sangat penting dan sangat sulit untuk diraih oleh suatu LBB. Variabel ini merupakan salah satu variabel yang digunakan untuk dapat mengukur keberhasilan suatu LBB. Variabel ini tidak akan dapat teraih jika variabel kunci tidak dikelola oleh LBB. Jadi variabel ini bukan merupakan faktor tapi merupakan salah satu variabel yang dapat diraih jika faktor kunci dikelola

dengan tepat. Namun tidak menutup mata variabel ini juga mendukung keberhasilan LBB karena untuk beberapa kalangan masyarakat, mereka memilih sesuatu karena citra yang melekat pada sesuatu tersebut.

4.3.11. Variabel yang berhubungan dengan Pembentukan Jaringan

Perluasan jangkauan pelayanan dapat juga dilakukan dengan melakukan perluasan jaringan dengan cara membina kerjasama. Dengan adanya kerjasama juga dapat dijadikan sarana pemasaran lembaga dan membina rasa saling membutuhkan. Kerjasama dengan Diknas telah dilakukan oleh LBB Primagama dengan bukti telah terakreditasi lembaga dengan nilai A. Kerjasama ini tentu juga akan menyebabkan semakin lancarnya informasi perkembangan kurikulum di dunia pendidikan.

Kerjasama dengan berbagai sekolah juga telah dilakukan oleh Lembaga Bimbingan Belajar Primagama WK. Kerjasama tersebut berupa *try out* dengan soal yang disediakan oleh LBB Primagama WK, maupun kerjasama berupa bimbingan oleh tutor LBB Primagama WK. Dengan adanya kerjasama dengan sekolah diharapkan kedua belah pihak dapat saling menukar informasi tentang perkembangan pendidikan demi kesuksesan membentuk generasi yang berkualitas. Cara perluasan jaringan dengan membina kerjasama juga telah dilakukan oleh LBB dan hal ini memang menjadi suatu keharusan dan cukup mudah untuk dilakukan, sehingga variabel ini tidak dapat dijadikan faktor kunci keberhasilan namun menjadi faktor pendukung yang harus tetap dilakukan oleh LBB Primagama WK.

4.4. Identifikasi Peluang dan Ancaman

4.4.1. Ancaman Pendetang Baru

Untuk menganalisa ancaman pendatang baru (*threat of entry*) harus diidentifikasi lebih dahulu sifat dan lingkungan LBB Primagama WK antara lain :

- a. Untuk memasuki jasa ini modal yang dibutuhkan relatif besar.
- b. Harus ada surat izin untuk mendirikaninya.
- c. Mempunyai tempat yang strategis sehingga mudah dijangkau.
- d. Pendetang baru tidak mudah memasuki industri ini karena harus menghadapi Lembaga Bimbingan Belajar yang sudah ada dan mempunyai konsumen sendiri. Oleh karena itu prndatang baru harus bisa bersaing dengan memberikan biaya yang lebih murah, kualitas layanan yang lebih baik, tempat yang strategis, program yang lebih variatif.

Dengan adanya fasilitas-fasilitas yang telah disediakan oleh pemerintah dan juga ditunjang dengan adanya modal yang relatif besar, sebenarnya mendirikan usaha jasa ini tidaklah demikian sukar, namun juga tidak mudah karena pendatang baru harus menghadapi pesaing yang sudah ada dengan jumlah yang relatif banyak dan memberikan pelayanan yang bermacam-macam. Selain itu konsumen pada umumnya lebih percaya akan hasil yang telah dicetak oleh suatu Lembaga Bimbingan Belajar sehingga untuk pendatang baru yang jelas belum menghasilkan suatu produk siswa dengan kualifikasi tertentu, konsumen tentu akan berfikir beberapa kali untuk

mendaftarkan putra mereka pada Lembaga Bimbingan Belajar yang belum terbukti kualitas hasilnya.

4.4.2. Tingkat Rivalitas diantara pesaing yang ada

Selain mengadakan analisa terhadap pendaatang baru juga terdapat analisa lain yang juga perlu untuk diperhatikan yaitu persaingan diantara Lembaga Bimbingan Belajar lain yang telah ada (*Intensity of rivalry among existing competitors*), meliputi beberapa hal berikut :

- a. Sampai saat ini Lembaga Bimbingan Belajar yang berada di Surabaya dapat dikatakan relatif banyak khususnya yang berada di sekitar lingkungan LBB Primagama WK sendiri (yaitu di SMU komplek). Karena itu LBB Primagama WK berusaha untuk mengembangkan usahanya diberbagai daerah lain di Surabaya. Sampai saat ini Lembaga Bimbingan Belajar Primagama telah berdiri di 120 kota yang tersebar di 27 propinsi.
- b. Untuk menghadapi persaingan tersebut LBB Primagama WK tidak hanya memperhatikan harga dan kualitas pelayanannya, tetapi juga fasilitas yang lain seperti program yang tersedia, pelayanan terhadap konsumen, tempat yang nyaman dan fasilitas yang lain yang mendukung kenyamanan konsumen.
- c. Untuk jenis usaha ini persaingan yang ada boleh dilakukan dengan cara melakukan kerjasama dengan sekolah manapun, baik swasta maupun negeri.

Dalam industri jasa ini persaingan yang terjadi sangat ketat sehingga untuk dapat tetap bertahan harus mengetahui kelemahan dan juga keunggulan yang dimilikinya. Selain itu juga terdapat banyak faktor yang berpengaruh dalam persaingan, seperti harga, kualitas tentor, pelayanan yang diberikan, ruangan yang nyaman dan juga fasilitas pendukung yang lainnya.

4.4.3. Tekanan dari produk pengganti

Dalam analisis ini yang dimaksud dengan tekanan dari produk pengganti (*pressure from substitute products*) tidak hanya ancaman dari produk substitusi saja, tetapi juga dapat berasal dari jasa substitusi. Dalam hal ini fungsi pengganti dapat dilakukan oleh Bimbingan Belajar Privat yang banyak dijumpai dengan sistem yang berbeda dan tentu biaya yang relatif beraneka ragam, mulai dari yang murah sampai yang mahal. Sistem yang diterapkan pada jasa pengganti ini tentu sangat menggiurkan bagi konsumen, yaitu dengan sistem tentor yang datang ke rumah konsumen untuk memberikan bimbingan kepada siswa. Selain itu pada system ini sifat bimbingannya bukan klasikal tapi individu, maksimal 2-3 siswa setiap bimbingan. Sistem pembayarannyapun bisa dilakukan perpertemuan, jadi konsumen yang tidak memiliki dana bisa berhenti kapan saja tanpa memikirkan dana yang besar bagi tentor karena dilakukan perpertemuan. Namun tentu Bimbingan seperti hampir semuanya tidak memiliki ijin usaha dan tidak ada yang memiliki cabang di kota lain

karena hanya atas nama individu. Dari kedua hal ini tentu LBB Primagama WK lebih unggul sehingga lebih memperoleh kepercayaan dari konsumennya.

4.4.4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Analisis terhadap kekuatan tawar menawar pembeli (*bargaining power of buyers*) memegang peranan cukup penting. Karena bagi suatu perusahaan sangat penting untuk mengetahui keinginan konsumen agar dapat memuaskan kebutuhan konsumen dan menunjang keberhasilan bisnis. Adapun analisa yang berkaitan dengan hal ini antara lain sebagai berikut :

- a. Pelanggan dari industri jasa ini mengkhususkan pada anak-anak usia sekolah, yaitu mulai dari jenjang sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah umum, para alumni SMU yang belum berkuliah sampai mahasiswa yang ingin berpindah tempat kuliah yang mereka inginkan. Pelanggan ini bisa dari jenis sekolah apapun baik negeri maupun swasta.
- b. Segmentasi yang menjadi sasaran berasal dari semua golongan, baik orang kaya maupun miskin. Semua kalangan tetap dapat mengikuti bimbingan belajar, yang berbeda hanya jenis program yang diikuti dan juga biaya dari program itu sendiri.
- c. Pelanggan sangat memperhatikan masalah harga, kualitas materi dan tentor, keanekaragaman program, fasilitas yang disediakan serta pelayanan yang diberikan. Untuk fasilitas banyak faktor yang mempengaruhi seperti kelas yang nyaman, kemudahan akses nilai, dan fasilitas penunjang lainnya seperti tempat

ibadah, toilet. Sedangkan pelayanan juga dipengaruhi banyak faktor seperti keramahan pelayanan, cepat tanggap dalam menangani keluhan dan masalah.

- d. Untuk jenis usaha ini sukar bagi pembeli untuk melakukan tawar-menawar terhadap suatu program karena biaya tiap program telah ditetapkan oleh pihak Lembaga Bimbingan Belajar. Yang dilakukan oleh pelanggan hanya memilih program yang sesuai dengan kemampuan dan keinginan.
- e. Faktor lokasi juga menentukan, misalnya lokasi yang strategis dalam arti mudah dijangkau dan memiliki lahan parkir yang memadai dan keamanan turut juga menunjang keberhasilan usaha jasa ini.

Dalam usaha jasa ini kekuatan tawar menawar pembeli mempunyai posisi yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan usaha. Oleh karena itu faktor ini tidak boleh dipandang remeh oleh manajemen LBB Primagama WK, sebab bila pelanggan mulai berpaling maka hal tersebut merupakan ancaman bagi kelanjutan usaha. Selain itu LBB Primagama WK juga harus mencari peluang yang ada untuk terus meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan dengan cara terus melakukan komunikasi baik dengan pelanggan, sekolah maupun pihak Departemen Pendidikan Nasional sehingga pihak LBB Primagama WK dapat lebih mengetahui perkembangan pendidikan dan keinginan konsumen di masa yang akan datang.

4.4.5. Kekuatan tawar menawar pemasok

Analisa terakhir yang tidak kalah penting untuk diperhatikan yaitu mengenai kekuatan tawar menawar pemasok (*Bergaining power of supplier*), karena hal ini mempengaruhi biaya yang akan dikenakan untuk setiap programnya. Untuk masalah materi yang akan disampaikan pada setiap jenis program telah ditentukan oleh kantor pusat yang terletak di kota Yogyakarta tapi tentu dengan penyesuaian dengan daerah tempat cabang berada. Primagama Wijaya Kusuma hanya bertugas untuk menggandakannya dan melakukan perubahan seperlunya saja yaitu menyesuaikan dengan kondisi wilayah Surabaya. Analisa terhadap kekuatan tawar menawar pemasok antara lain :

- a. LBB Primagama WK yang berada di Surabaya mencetak semua kebutuhan buku dan juga kebutuhan promosi di percetakan yang resmi.
- b. Saat ini jumlah percetakan yang berada di Surabaya sangat banyak, sehingga LBB Primagama WK dapat memilih percetakan mana yang lebih disukai.
- c. Faktor yang mempengaruhi pemillihan percetakan adalah kualitas, harga yang bersaing, pelayanan, serta kemudahan-kemudahan lain yang diberikan kepada LBB Primagama WK.
- d. Faktor tawar menawar harga dalam percetakan dapat terjadi asalkan masih dalam batas yang wajar.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa pihak LBB Primagama WK memiliki *bergainning power* yang cukup dibandingkan dengan apa yang

dipunyai *supplier*, sebab LBB Primagama WK dapat memilih percetakan yang lebih disukai, yang dapat memberikan harga lebih murah dengan pelayanan yang lebih memuaskan.

4.5. Key Success Factors dan Pengukurannya

Berdasarkan identifikasi dan analisis serta didukung oleh wawancara dengan berbagai pihak seperti manajemen, para siswa dan juga tutor, maka penulis menyimpulkan terdapat 3 (tiga) variabel yang menjadi *Key Success Factors* LBB Primagama WK saat ini yaitu sumber daya tutor, kualitas pelayanan dan pemasaran.

Dalam hubungannya untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi LBB Primagama WK yang termasuk *strategi strength* adalah sumber daya tutor serta pemasaran. Kedua variabel tersebut merupakan kekuatan utama yang memberikan keunggulan bagi LBB Primagama atas Lembaga Bimbingan Belajar yang lain, sehingga dapat mempertahankan posisi pasar dan kemampulabaannya. Sedangkan kualitas pelayanan yang baik merupakan *strategic necessitie*, karena tidak menunjukkan keunggulan serta dimiliki oleh seluruh Lembaga Bimbingan Belajar.

Setelah mengidentifikasi *key success factors*, penulis mencoba untuk mengembangkan suatu indikator kinerja untuk mengukur kinerja *key success factors*, yang dilihat dari sudut pandang *non financial*. Ukuran kinerja *key success factors* untuk LBB Primagama WK ditunjukkan dalam tabel 4.5.

TABEL 4.5
**KEY SUCCESS FACTORS LBB PRIMAGAMA WK
 DAN INDIKATOR KINERJA YANG DAPAT DIUKUR**

<i>KEY SUCCESS FACTORS</i>	Indikator Kinerja yang Dapat Diukur
Sumber daya manusia (Tentor) yang kompeten	Tingkat pendidikan tentor Pengalaman mengajar tentor
Pemasaran yang gencar dan cantik	Jumlah pelanggan Banyak kantor cabang
Pelayanan yang memuaskan	Jumlah keluhan pelanggan Tingkat kehadiran karyawan

4.5.1. Sumber daya manusia (Tentor) yang kompeten

A. Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor internal yang dapat menjadi kekuatan maupun kelemahan dalam suatu organisasi. Begitu juga LBB Primagama WK yang bergerak di bidang jasa, pelayan bagi para pelanggan adalah tentor yang bertugas untuk memberi bimbingan materi setiap mereka belajar. Dengan demikian masalah pertama yang diangkat adalah “Apakah Tantor merupakan salah satu *key success factors* bagi LBB Primagama WK?”.

B. Proposisi

Tantor merupakan *Key Success Factors* LBB Primagama WK.

C. Data

Data yang dibutuhkan adalah data yang berkaitan dengan kualitas tentor baik dari segi pendidikan, pengalaman maupun cara mengajar tentor tersebut.

D. Sumber Data

Ada beberapa sumber data yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan analisis sehingga penulis menggunakan sistem multy data untuk permasalahan pertama.

Data yang digunakan antara lain :

1. Pihak manajemen yaitu berupa data *Curriculum Vitae* dari setiap tentor yang ada dan juga wawancara personal pada pihak manajemen. Curriculum Vitae berisi tentang pendidikan tentor terakhir dan juga pengalaman yang telah dimilikinya dalam bidang mengajar. Sedangkan wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam hal ini dilakukan oleh koordinator kurikulum yang berisi tentang kedisiplinan dan loyalitas tentor selama mengajar.
2. Pihak pengguna jasa dalam hal ini siswa yang belajar di LBB Primagama WK. Data diperoleh dengan melakukan wawancara berupa tanggapan mereka tentang proses mengajar tentor yang ada di primagama.

E. Analisis

Dari data yang telah diperoleh dari pihak manajemen, diperoleh bahwa dari 31 tentor 28 tentor berpendidikan sarjana dan 3 tentor yang lain masih kuliah pada tingkat akhir di bidang keahlian masing-masing. Hal ini memperlihatkan bahwa secara akademis tentor LBB Primagama berkualitas baik karena sebagian besar mereka berpendidikan sarjana. Pendidikan terakhir para tentor dapat dilihat pada tabel 4.6.

Sedangkan untuk indikator pengalaman tentor yang ingin mengajar di LBB Primagama WK harus memiliki syarat telah berpengalaman mengajar baik di suatu bimbingan belajar maupun privat minimal 1 tahun sehingga dari syarat ini sudah jelas tentor yang ada di LBB Primagama WK sudah berpengalaman mengajar. Setelah calon tentor diterima untuk mengajar di LBB Primagama WK, mereka juga harus dilatih menurut standar yang telah ditetapkan oleh LBB Primagama WK selama 6 bulan. Pelatihan dilakukan oleh koordinator akademik yang telah berpengalaman. Pelatihan ini dilakukan agar calon tentor dapat lebih terasah kemampuan mengajarnya dan lebih memahami sistem yang telah ditetapkan oleh LBB Primagama WK.

TABEL 4.6
DAFTAR NAMA DAN PENDIDIKAN TENTOR

NO	NAMA TENTOR	BIDANG STUDI	KELAS	PENDIDIKAN
1	ARIF PURNOMO	MATEMATIKA	SMP/SMA	SARJANA
2	SUGENG	MATEMATIKA	SMP/SMA	MAHASISWA TK AKHIR
3	TRI M	MATEMATIKA	SMP/SMA	SARJANA
4	CHUSNAN	FISIKA	SMP/SMA	SARJANA
5	AGUS JOHAR	FISIKA	SMP/SMA	SARJANA
6	SANTOSO	FISIKA	SMP/SMA	SARJANA
7	KHAMDI	FISIKA	SMP/SMA	SARJANA
8	DJONI SUCAHYO	KIMIA	SMA	SARJANA
9	DIDIK	KIMIA	SMA	SARJANA
10	HARTONO	KIMIA	SMA	SARJANA
11	ANSHOR	BIOLOGI	SMP/SMA	SARJANA
12	ANIS	BIOLOGI	SMP/SMA	SARJANA
13	CAHYADI	ENGLISH	SMP/SMA	SARJANA
14	DEWI TRIAS	ENGLISH	SMP/SMA	SARJANA
15	WAHYU K	ENGLISH	SMP/SMA	SARJANA
16	JOHAN AL RAFIDH	BHS INDONESIA	SMP/SMA	SARJANA
17	YATMINTO	BHS INDONESIA	SMP/SMA	SARJANA
18	NADIA	BHS INDONESIA	SMP/SMA	SARJANA
19	AGUS WIN	EKONOMI	SMP/SMA	SARJANA
20	RETNO I	EKONOMI	SMP/SMA	MAHASISWA TK AKHIR
21	M SAID B	GEOGRAFI	SMP/SMA	SARJANA
22	EKO H	SEJARAH	SMP/SMA	MAHASISWA TK AKHIR
23	CHAMALAH	SEJARAH	SMP/SMA	SARJANA
24	SYAMSUL ARIFIN	MATEMATIKA	SD	SARJANA
25	IMAM	MATEMATIKA	SD	SARJANA
26	KASNADI	SAINS	SD	SARJANA
27	HARI	PKPS	SD	SARJANA
28	PURNOMO	PKPS	SD	SARJANA
29	HADI	BHS INDONESIA	SD	SARJANA
30	ARMANSYAH	BHS INDONESIA	SD	SARJANA
31	NOOR H	ENGLISH	SD	SARJANA

Sumber : Data Intern LBB Primagama Cabang Wijaya Kusuma

Dari sisi loyalitas tentor, pihak manajemen berpendapat loyalitas dapat dilihat dari senioritas dan kedisiplinan para tentor selama di LBB Primagama. Secara umum tentor Primagama WK adalah tentor yang telah mengajar di Primagama WK selama lebih dari dua tahun, namun ada beberapa tentor yang baru karena memang tentor yang lama tidak mampu lagi karena semakin banyaknya kelas yang harus mereka pegang. Sehingga untuk beberapa tentor ini dari segi senioritasnya masih belum bisa dilihat. Penilaian akan loyalitas ini dapat dilihat dari grade dari tiap tentor. C menunjukkan grade yang paling rendah sedang A adalah grade yang paling tinggi, dan grade ini tentu mempengaruhi honor yang mereka terima. Dari seluruh tentor yang ada hampir 50% memiliki grade A, 25% B dan sisanya grade C. Dari penilaian manajemen tampak bahwa secara umum kualitas tentor adalah baik.

Data selanjutnya diperoleh dengan wawancara dengan siswa yang belajar. Sebenarnya manajemen Primagama WK sendiri memiliki mekanisme penilaian bagi tentor yaitu berupa kuisioner yang diberikan kepada siswa untuk diisi, namun sifatnya masih tertutup tanpa sepengetahuan tentor, namun hasilnya akan diberitahukan kepada tentor yang bersangkutan untuk dijadikan bahan evaluasi. Dari wawancara yang dilakukan pada beberapa siswa dari berbagai tingkatan secara umum siswa yang belajar di Primagama WK merasa puas dengan cara tentor mengajar karena tentor mengajar secara interaktif, tidak membosankan dan mereka hampir selalu ada saat mereka membutuhkan.

Dari berbagai pengumpulan data yang telah dilakukan semua data mengarahkan pada kualitas sumber daya di LBB Primagama WK sudah sangat bagus dan memuaskan. Namun dari hasil penelitian ternyata yang paling menentukan kualitas tutor adalah penilaian dari para siswa, karena siswa adalah pihak yang langsung banyak berinteraksi dengan tutor sehingga mengetahui bagaimana kualitas dari masing-masing tutor. Selain itu siswa adalah pengguna jasa secara langsung, jika mereka tidak puas akan pelayanan yang diberikan tidak menutup kemungkinan mereka akan meninggalkan LBB Primagama WK bahkan mereka akan memberitahukan kepada pihak lain tentang hal yang mereka ketahui. Sehingga dapat diambil kesimpulan faktor utama untuk menentukan kualitas tutor adalah berasal dari penilaian siswa.

4.5.2. Pemasaran yang gencar dan cantik

A. Masalah

Setiap perusahaan membutuhkan suatu sistem pemasaran yang baik dan cantik. Sistem yang baik diharapkan mampu membuat perusahaan lebih dikenal sehingga daerah pemasarannya dapat lebih meluas. Permasalahan kedua yang diambil adalah “Apakah pemasaran yang telah dilakukan oleh LBB Primagama Pusat maupun LBB Primagama WK merupakan salah satu kunci keberhasilan LBB Primagama WK?”.

B. Proposisi

Pemasaran merupakan *Key Success Factors* LBB Primagama WK.

C. Data

Data yang diperlukan adalah macam pemasaran yang telah dilakukan, banyaknya cabang dan perkembangan jumlah siswa selama beberapa tahun terakhir.

D. Sumber Data

Data diperoleh dari pihak manajemen berupa wawancara tentang pemasaran yang dilakukan selain itu juga dari dokumen-dokumen tentang perkembangan siswa selama tiga tahun terakhir dan cabang yang telah berdiri sampai saat ini.

E. Analisis

Dengan pemasaran yang selama ini telah dilakukan oleh Lembaga Bimbingan Belajar Primagama Pusat telah terbukti dengan banyaknya cabang yang telah didirikan di Surabaya pada khususnya dan di Indonesia pada umumnya. Banyaknya cabang yang didirikan membuktikan bahwa semakin dibutuhkannya Lembaga Bimbingan Belajar Primagama untuk membantu para siswa dalam bidang akademik. Cabang Lembaga Bimbingan Belajar Primagama yang ada di Surabaya dapat dilihat pada tabel 4.7.

TABEL 4.7
CABANG PRIMAGAMA DI SURABAYA

Alamat Cabang Surabaya	
1	Jl. Arjuno 21 Telp. 031 - 5343801 Fax. 031 - 5467831 SURABAYA
2	Jl. Perak Timur 46 Telp. 031 - 3555037 SURABAYA
3	Jl. Rungkut Mapan FD-07 Telp.031 - 8704453 SURABAYA
4	Jl. Ngagel Jaya 3 Telp. 031 - 5025052 SURABAYA
5	Jl. Wijaya Kusuma 38 Telp. 031 - 5344012 SURABAYA
6	Jl. Raya Darmo Indah Timur EU -1 Telp. 031 - 7315816 SURABAYA
7	Komp.Ruko Taman Pondok Indah Blok A-6 Wiyung Telp. 031 - 7660914 SURABAYA
8	Jl. Raya Margorejo Indah 21 Telp. 031 - 8494699, 8470659 SURABAYA
9	Jl. Kutai 23 Telp. 031 - 5681489 SURABAYA
10	Jl. Raya Mulyosari Central Park Regency AA No.9, Telp. 031 5963221
11	Ruko Nginden Intan Timur, Blok A2 No. 20, Sukolilo

Sumber : Data Intern LBB Primagama

Pada awal pendirian cabang di Surabaya, Primagama masih memiliki 2 cabang yaitu cabang Wijaya Kusuma dan cabang Kutai. Namun dalam jangka waktu beberapa kurang dari 10 tahun telah bertambah menjadi 11 cabang. Hal ini tentu suatu perkembangan yang menggembirakan dan bisa dikatakan masyarakat sangat membutuhkan jasa Primagama sehingga dibutuhkan banyak cabang yang mendekati

konsumen. Hasil dari pemasaran yang efektif oleh LBB Primagama Pusat pasti juga akan mempengaruhi cabang-cabang yang lain terutama LBB Primagama cabang WK. Keberhasilan pemasaran ini dapat dilihat juga dari pertumbuhan peserta LPP Brimagama WK pada tiap tahunnya. Jumlah peserta untuk tiga tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 4.8.

TABEL 4.8

JUMLAH PESERTA PRIMAGAMA CABANG WIJAYA KUSUMA

Program	Jumlah Peserta		
	Tahun 2002	Tahun 2003	Tahun 2004
PIR 4 SD	12	25	50
PIR 5 SD	25	50	63
PIR 6 SD	150	250	300
PIR 1 SMP	25	25	75
PIR 2 SMP	30	45	75
PIR 3 SMP	200	250	450
PIR 1 SMU	30	40	70
PIR 2 SMU	50	50	100
PIR 3 SMU IPA/IPS	200	250	350
PIKSE IPA	125	175	275
PIKSE IPS	75	100	150
PIKSE Alumni	60	75	50
Jumlah	982	1335	2008

Sumber : Data Intern LBB Primagama Cabang Wijaya Kusuma

$$\begin{aligned}
 \% \text{ penambahan peserta th 2003} &= \frac{\text{JumlahPeserta}(\text{th}2003 - \text{th}2002)}{\text{JumlahPesertaTh}2002} \times 100\% \\
 &= \frac{(1335 - 982)}{982} \times 100\% \\
 &= \frac{353}{982} \times 100\%
 \end{aligned}$$

$$= 35,94\%$$

$$\% \text{ penambahan peserta th 2004} = \frac{\text{JumlahPeserta}(\text{th2004} - \text{th2003})}{\text{JumlahPesertaTh2003}} \times 100\%$$

$$= \frac{(2008 - 1335)}{1335} \times 100\%$$

$$= \frac{673}{1335} \times 100\%$$

$$= 50.41\%$$

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa semakin lama peminat LBB Primagama WK semakin meningkat baik untuk program SD, SMP, maupun SMU, namun ada penurunan untuk program alumni. Menurut wawancara dengan pihak manajemen dan juga kepada beberapa alumni yang ada di LBB Primagama WK, penurunan jumlah alumni dikarenakan banyaknya alumni yang telah mendaftar pada Perguruan Tinggi Swasta sehingga secara tidak langsung mereka tidak membutuhkan jasa LBB Primagama WK karena memang sudah berkuliah di PTS dan tidak mengikuti tes SPMB. LBB pada umumnya memang terfokus pada persiapan tes SPMB ke berbagai perguruan tinggi negeri.

Dari perhitungan penambahan jumlah peserta Lembaga Bimbingan Belajar Primagama dapat dilihat selama tiga tahun 2 tahun terakhir mengalami pertumbuhan yang menggembirakan. Hal ini merupakan suatu indikasi bahwa pemasaran yang telah dilakukan selama ini berjalan dengan efektif dan efisien.

4.5.3. Pelayanan yang memuaskan

A. Masalah

Memberikan pelayanan yang mengarah pada kepuasan pelanggannya merupakan salah satu tujuan dari LBB Primagama WK. Pada usaha yang bergerak dalam pelayanan jasa merupakan salah satu faktor yang penting untuk dapat memenangkan persaingan. Oleh karena itu kualitas pelayanan jasa yang diberikan harus benar-benar dijaga dan jangan sampai mengecewakan pelanggan.

Kualitas merupakan variabel yang dapat dikendalikan oleh pihak manajemen. Maksudnya manajemen dapat mempengaruhi dan menentukan baik atau buruknya kualitas jasa yang dihasilkan. Untuk dapat mengetahui kualitas produk yang dihasilkan perlu suatu interaksi antara pihak internal dan pihak eksternal. Salah satu pihak eksternal yang berhak adalah pelanggan, pelanggan dapat atau mempunyai hak untuk melakukan penilaian terhadap fasilitas dan kualitas pelayanan yang diberikan. Jika pelanggan merasa puas terhadap fasilitas dan kualitas pelayanan maka pelanggan akan selalu ingat dan akan tetap mendaftarkan diri atau anak mereka bahkan tidak menutup kemungkinan akan menjadi sarana promosi yang gratis bagi Lembaga. Namun apabila pelanggan merasa tidak puas maka pelanggan akan memiliki pandangan yang buruk akan jasa kita sehingga akan enggan untuk kembali kepada kita dan tidak menutup kemungkinan citra tersebut juga dapat mempengaruhi pelanggan yang lain sehingga akan beralih ke LBB yang lain. Hal ini juga menjadi

masalah bagi LBB Primagama WK yaitu, “ Apakah pelanggan sudah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh LBB Primagama WK?”.

B. Proposisi

Kualitas pelayanan adalah *Key Success Factors* LBB Primagama WK

C. Data

Data yang digunakan adalah berupa data keluhan para pelanggan dan juga absensi karyawan.

D. Sumber Data

Data-data yang diperlukan berasal dari dokumen dan arsip yang dimiliki oleh pihak manajemen.

E. Analisis

Untuk mengevaluasi kinerja pelayanan LBB Primagama WK dapat pula dilihat dari jumlah keluhan yang disampaikan oleh pelanggan dan juga tingkat kehadiran karyawan. Keluhan yang disampaikan kepada pihak manajemen selama tahun 2004 dapat dilihat pada tabel 4.9

TABEL 4.9

DAFTAR KELUHAN PELANGGAN

BULAN	Jumlah Keluhan Pelanggan
Agustus 2004	-
September 2004	-
Oktober 2004	10
November 2004	-
Desember 2004	10
Januari 2005	-
Februari 2005	-
Maret 2005	20
April 2005	-
Mei 2005	10
Juni 2005	5
Juli 2005	-

Sumber : Data Intern Primagama Cabang Wijaya Kusuma

Jumlah keluhan yang masuk ini sebagian besar ditujukan kepada ketidakcocokan dengan tentor yang mengajar. Hal ini terjadi mungkin karena masing-masing siswa memiliki keinginan atau preferensi terhadap tentor yang berbeda-beda, sehingga mereka memiliki pandangan yang berbeda pula terhadap satu tentor tertentu. Namun jika jumlah keluhan tersebut dibandingkan dengan jumlah pelanggan atau siswa LBB Primagama WK, maka keluhan tersebut memiliki persentase yang kecil sekali, yaitu :

$$\begin{aligned} \% \text{ keluhan} &= \frac{55}{2008} \times 100\% \\ &= 2.74\% \end{aligned}$$

Selain dilihat dari jumlah keluhan pelanggan, kualitas pelayanan dapat dilihat dari jumlah kehadiran karyawan karena karyawan di sini adalah pihak yang berhubungan dengan pelanggan setiap harinya, mulai dari pemberi informasi, pendaftaran, penyampaian keluhan, pembagian kelas, sampai dengan masalah pemasaran. Jumlah kehadiran karyawan tiap bulannya untuk tahun 2004 dapat dilihat pada tabel 4.10.

TABEL 4.10

DAFTAR ABSENSI KARYAWAN

Bulan	Jumlah hari kerja	Absensi
Agustus 2004	25	-
September 2004	25	-
Oktober 2004	26	-
November 2004	24	-
Desember 2004	26	4
Januari 2005	24	2
Februari 2005	22	-
Maret 2005	25	-
April 2005	25	4
Mei 2005	25	-
Juni 2005	26	-
Juli 2005	26	-

Jumlah hari kerja tahun ajaran 2004-2005 = 299

Jumlah absensi karyawan = 10

Sumber :Data Intern Primagama Wijaya Kusuma

$$\text{Jumlah hari kerja yang hilang} = \frac{\text{JumlahHariYangHilang}}{\text{JumlahTotalHariKerja}} \times 100\%$$

$$= \frac{10}{299} \times 100\% = 3,34\%$$

Dari tabel absensi dan perhitungan tingkat kehadiran karyawan tampak bahwa tingkat kehadiran karyawan bisa dikatakan sangat tinggi, setiap bulannya sedikit

karyawan yang absen karena memang jumlah karyawan hanya sedikit yaitu 11 karyawan yang tersebar di tiga tempat. Namun meskipun jumlah karyawan sedikit dilihat dari jumlah hari yang hilang tampak karyawan yang ada benar-benar diberdayakan secara efektif sehingga tidak perlu melakukan penambahan karyawan. Karyawan yang sedikit tersebut sudah memiliki tugas masing-masing yang jelas sehingga dengan karyawan yang ada sudah mampu melayani pelanggan yang jumlahnya sangat banyak pada awal ajaran baru.

Dari dua data yang digunakan yang paling penting adalah jumlah keluhan dari pelanggan karena pelanggan adalah pengguna langsung yang banyak berhubungan dengan karyawan. Pelanggan juga adalah pihak yang sangat mempengaruhi eksis atau tidak eksisnya suatu jasa, sehingga masukan dari pelanggan yang harus dinomorsatukan.



SIMPULAN DAN SARAN

BAB V

PENUTUP

5.1.Simpulan

Berdasarkan uraian pada pembahasan dalam mengidentifikasi faktor kunci yang dimiliki oleh suatu Lembaga Bimbingan Belajar telah diidentifikasi beberapa faktor antara lain : Kurikulum, Tentor, Fasilitas, Teknologi, Sarana dan Prasarana, Harga, Letak, Pemasaran, Pelayanan jasa karyawan, Kebersihan, Kenyamanan, Citra dan Kerjasama. Namun tidak semua faktor kunci tersebut merupakan *Key Success Factors* dari LBB Primagama WK. Dari analisa yang dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) pada LBB Primagama WK dapat diambil kesimpulan bahwa untuk menentukan keberhasilan dalam industri jasa (*Key Success Factors*) sehingga mempunyai keunggulan bersaing yaitu : mempunyai sumber daya tentor yang berkualitas, pemasaran yang cantik dan gencar serta pelayanan yang memuaskan.

Untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi LBB Primagama WK yang termasuk dalam *strategic strength* adalah sumber daya manusia yang berkualitas dan berpengalaman serta pemasaran yang cantik dan gencar. Dengan memiliki sumber daya yang kompeten menyebabkan pelanggan akan merasa puas dengan bimbingan yang diberikan baik dari segi cara mengajar maupun berinteraksi dengan siswa. Sedangkan pemasaran yang cantik dan gencar sangat membantu perluasan jangkauan

pemasaran LBB Primagama WK. Dengan pemasaran yang cantik dan gencar menyebabkan pelanggan tertarik untuk mendapatkan informasi tentang LBB Primagama WK, baik informasi hasil didikan, program yang ada maupun, pelayanan sampai masalah biaya.

Keberhasilan suatu lembaga bimbingan belajar juga tak lepas dari pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya. Kualitas pelayanan yang memuaskan akan menyebabkan pelanggan akan tertarik untuk menggunakan jasa lembaga tersebut bahkan mungkin juga akan mereka menyebarkan informasi kepada pelanggan sehingga dapat berfungsi sebagai sarana promosi gratis bagi perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan identifikasi dan analisis yang telah dilakukan ada beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh LBB Primagama WK untuk dapat memberikan keunggulan bersaing jangka panjang, yaitu :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Perlu diadakan perbaikan terus menerus terutama kritik terhadap tenaga pengajar atau tutor dan karyawan. Misalnya : kritik terhadap tutor dilakukan secara periodik dalam bentuk angket, disediakan kotak saran di area LBB Primagama WK, sehingga dengan adanya kritik dan saran dari pelanggan diharapkan dapat meningkatkan kinerja LBB Primagama WK.

2. Meningkatkan efektivitas. Efektivitas dilakukan dalam hal pengoptimalan kelas yang tersedia sehingga dapat menampung semua keinginan pelanggan untuk masalah waktu dan mengoptimalkan semua tentor yang ada. Dengan begitu loyalitas pelanggan maupun tentor terhadap LBB Primagama WK akan semakin baik.
3. LBB Primagama WK perlu memperhatikan pengidentifikasian faktor kunci lebih lanjut karena tidak menutup kemungkinan ada faktor-faktor yang belum terlihat karena mungkin saat ini faktor tersebut belum diperlukan, namun dengan semakin meluasnya industri jasa Bimbingan Belajar faktor-faktor kuncipun akan bertambah.
4. LBB Primagama WK perlu memperhatikan *key success factors* secara lebih lanjut supaya dapat mengetahui kekuatan yang dimiliki, sehingga *key success factors* ini dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing LBB Primagama WK dengan membuat strategi bersaing yang tepat.



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David S. 1995. *Developing Business Strategy*. Edisi ke-4. Ney York: John Wiley & Sons.
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. 1992. *Management Control System*, Edisi ke-8. Homewood, Illionis: Richard D. Irwin, Inc.
- Blocher, Edward J, Kung H Chen, and Thomas Lin. 2000. *Manajemen Biaya: Dengan Tekanan Strategik*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Emilia, Hindun. Skripsi 2001. *Analisa Faktor-faktor Keberhasilan Kritis sebagai Pendukung dalam Mencapai Keunggulan Bersaing di Rumah Sakit Mata Undaan*. Surabaya : Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Airlangga.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. 1994. *Akuntansi Manajemen*. Terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- Hermawanti, Iis. Kerja Praktek 2002. *Pengukuran Kualitas LBB SSC dengan Metode AHP dan QFD*. Surabaya : Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Hornrgren, Charles T., Gary L. Sundem, William O. Stratton. 1996. *Introduction to Management Accounting*. Edisis ke-10. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Juniarti, Dewi. Skripsi 2000. *Key Success Factors sebagai Pedoman Pelaksanaan Pengukuran Kinerja Operasional pada Departement Store X di Surabaya*. Surabaya : Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Airlangga.
- Karin, Verasakti Ima. Skripsi 2002. *Analisa Critical Success Factors dalam Membangun Keunggulan Bersaing pada PT MC di Surabaya*. Surabaya : Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Airlangga.
- Maciariello, Joseph A., and Calvin J. Kirby. 1995. *Management Control System Using Adaptive Systems to Attain Control*. Edisi ke-2. Ney Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Maleong, Lexy J. 1996. *Metode Penelitian Kualitatif*, Cetakan ke-10. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pearce, and Robinson. 1997. *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*. Edisi ke-6. Homewood: Richard D Irwin, Inc.
- Porter, Michael. 1980. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. Terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- _____. 1992. *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- Wulandari, Ulin Atmela. Skripsi 2003. *Identifikasi dan Analisis Key Success Factors sebagai Penunjang dalam Mencapai Keunggulan Bersaing pada Laboratorium Klinik Pramita di Surabaya*. Surabaya : Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Airlangga.

Yin, Robert K. 2002. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Edisi Revisi. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.





LAMPIRAN

KETERKAITAN MASALAH, PROPOSISI, DATA, SUMBER DATA DAN TEKNIS ANALISIS

No	Masalah	Proposisi	Data	Sumber Data	Teknik Analisis
1	Bagaimana mengidentifikasi <i>Key Success Factors</i> pada LBB Primagama Cabang WK	<p>1. Tentor sebagai <i>Key Success Factors</i>.</p> <p>2. Pemasaran sebagai <i>Key Success Factors</i>.</p> <p>3. Pelayanan sebagai <i>Key Success Factors</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan Tentor • Pengalaman mengajar • Kedisiplinan dan loyalitas • Proses belajar mengajar <ul style="list-style-type: none"> ○ Macam pemasaran ○ Jumlah cabang ○ Banyak siswa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keluhan Pelanggan ▪ Kedisiplinan (absensi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara pihak manajemen • Pengamatan peneliti • Penelitian sebelumnya <ul style="list-style-type: none"> ○ Wawancara pihak manajemen ○ Wawancara siswa ○ Pengamatan <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wawancara ▪ Pengamatan peneliti 	<p>Analisis</p> <p>Analisis</p> <p>Analisis</p>

		<p>4. Kurikulum bukan sebagai <i>Key Success Factors</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ KBK ○ Non KBK ○ Materi Lengkap ○ Ada buku panduan ○ Ada buku latihan soal ○ Try out 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara manajemen - Wawancara siswa 	Analisis
		<p>5. Fasilitas bukan sebagai <i>Key Success Factors</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ruang kelas ○ Suhu udara ○ Penerangan ○ Fasilitas tambahan (bonus, kartu berdiskon, undian berhadiah) 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian sebelumnya - Pengamatan peneliti 	Analisis
		<p>6. Teknologi bukan sebagai <i>Key Success Factors</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Situs khusus untuk informasi - Alat koreksi 	Wawancara manajemen	Analisis

		7. Sarana dan Prasarana bukan sebagai <i>Key Success Factors</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Sarana ibadah - Kamar kecil - Kantin - Tempat olah raga 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian sebelumnya - Pengamatan peneliti 	Analisis
		8. Harga bukan sebagai <i>Key Success Factors</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Murah - Dapat dicicil 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara siswa 	Analisis
		9. Letak bukan sebagai <i>Key Success Factors</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Mudah dijangkau - Banyak cabang - Dekat dengan pusat sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara siswa - Wawancara manajemen - Pengamatan peneliti 	Analisis
		10. Kebersihan bukan sebagai <i>Key Success Factors</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Ada tempat sampah - Terjaga kebersihannya - Wangi, tidak pengap 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengamatan peneliti 	Analisis
		11. Kenyamanan bukan sebagai <i>Key Success Factors</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Ruang kedap suara - Cahaya cukup - Udara sejuk 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengamatan peneliti 	Analisis

		12. Citra bukan sebagai <i>Key Success Factors</i> .	Dikenal baik di masyarakat	- Wawancara manajemen	Analisis
		13. Network/kerjasama bukan sebagai <i>Key Success Factors</i> .	- Terjalin kerjasama dengan Diknas - Terjalin kerjasama dengan berbagai sekolah	- Wawancara manajemen	Analisis
2	Bagaimana menganalisa <i>Key Success Factors</i> pada LBB Primagama Cabang WK	Tentor sebagai <i>Key Success Factors</i> Primagama	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan Tentor • Pengalaman mengajar • Kedisiplinan dan loyalitas • Proses belajar mengajar 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen internal • Wawancara pihak manajemen • Wawancara dengan siswa 	Pola Perjodohan
		Pemasaran sebagai <i>Key Success Factors</i> Primagama	<ul style="list-style-type: none"> ○ Macam pemasaran ○ Jumlah cabang ○ Banyak siswa 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dokumen Internal ○ Wawancara pihak manajemen 	Analisa

		Pelayanan sebagai <i>Key Success Factors</i> Primagama	<ul style="list-style-type: none">▪ Keluhan Pelanggan▪ Kedisiplinan (absensi)	<ul style="list-style-type: none">▪ Dokumen internal	Pola Perjodohan
--	--	--	--	--	-----------------

