BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Subjek Penelitian

Penelitian ini akan membahas mengenai analisis strategi pengembangan bisnis pada Soerabi Pa'is Bandung. Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah strategi bisnis yang dihasilkan dari analisis faktor-faktor internal perusahaan (*strengths* dan *weaknesses*) dan faktor-faktor eksternal perusahaan (*opportunities* dan *threats*). Sedangkan yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah Soerabi Pa'is yang berlokasi di jalan Kopo Sayati nomor 138 Bandung.

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2013, hlm. 2). Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif. Menurut Dantes (2012, hlm. 51) penelitian deskriptif diartikan sebagai suatu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu fenomena/peristiwa secara sistematis sesuai dengan apa adanya. Penelititan deskriptif dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai keadaan saat ini. Penelitian deskriptif pada umumnya tidak diarahkan untuk pengujian hipotesis.

Jenis penelitian deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Mulyana (2013, hlm. 201) bahwa studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Peneliti berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti.

3.3 Operasionalisasi Variabel

Menurut Silalahi (2009, hlm. 201) yang dimaksud dengan operasionalisasi variabel adalah merupakan kegiatan mengurai variabel menjadi sejumlah variabel

operasional atau variabel empiris (indikator, item) yang merujuk langsung pada hal-hal yang dapat diamati atau diukur.

Dalam penelitian ini, operasionalisasi variabel akan diuraikan berdasarkan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui berbagai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari Soerabi Pa'is. Sedangkan analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Berikut ini akan dipaparkan mengenai operasionalisasi variabelnya pada tabel 3.1.

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep Teoritis	Konsep Empiris	Konsep Analitis	Skala
Strategi bisnis	Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi memengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun ke depan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor eksternal maupun internal yang	Faktor internal perusahaan terdiri dari variabel-variabel kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).	1. Variasi menu 2. Kualitas produk a. Penampilan b. Ukuran c. Warna d. Aroma e. Cita rasa f. Kebersihan g. Daya tahan 3. Citra merek 4. Harga 5. Promosi 6. Akses ke lokasi 7. Lahan parkir 8. Kualitas layanan a. Penampilan karyawan b. Keramahtamahan karyawan c. Kecepatan proses pelayanan d. Kenyamanan kedai 9. Pengendalian persediaan bahan baku 10. Manajemen sumber daya manusia	Ordinal

	dihadapi perusahaan. (David, 2012, hlm. 18-19)	Faktor eksternal perusahaan terdiri dari variabel-varabel peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).	1. Bandung sebagai kota wisata kuliner 2. Dukungan pemerintah 3. Pangsa pasar 4. Persaingan 5. Produk pengganti 6. Minat konsumen 7. Gaya hidup masyarakat 8. Teknologi	Ordinal

Sumber: data diolah oleh penulis, 2014

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2013, hlm. 62) yang dimaksud dengan teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling*, yaitu *sampling purposive* dan *sampling insidental*. *Sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Maksud dari pertimbangan tertentu ini adalah orang yang dianggap paling paham mengenai objek yang ingin penulis jelajahi. Orang-orang tersebut adalah pihak internal Soerabi Pa'is yang terdiri dari komisaris, direktur, kasir, dan kepala operasional.

Sedangkan *sampling insidental* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. Sampel yang ditentukan dengan teknik ini adalah konsumen yang berkunjung ke Soerabi Pa'is.

3.5 Jenis dan Sumber Data

3.5.1 Jenis Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, antara lain:

a. Data kuantitatif

   Menurut Sugiyono (2013, hlm. 23) data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan (*scoring*). Data kuantitatif diperoleh dari tabulasi penghitungan bobot, *rating* dan skor dari indikator-indikator internal dan eksternal pada Soerabi Pa'is.

b. Data kualitatif

   Menurut Sugiyono (2013, hlm. 23) data kualitatif adalah data yang berbentuk kalimat, kata atau gambar. Data kualitatif dalam penelitian ini meliputi informasi-informasi tentang gambaran umum lokasi Soerabi Pa'is, kondisi lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman.

3.5.2 Sumber Data

Sumber data menunjukkan asal data atau informasi diperoleh. Sumber data yang digunakan harus berasal dari sumber yang tepat karena jika tidak tepat akan mengakibatkan data yang diperoleh tidak relevan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini, sumber data yang diperoleh terdiri dari:

a. Data primer

   Menurut Indriartoro dan Supomo dalam Purhantara (2010, hlm. 79), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pengumpulan data primer merupakan bagian integral dari proses penelitian bisnis dan yang seringkali diperlukan untuk tujuan pengambilan keputusan. Data primer dapat berupa opini subjek, hasil observasi terhadap suatu perilaku atau kejadian, dan

hasil pengujian. Data primer dianggap lebih akurat, karena data ini disajikan secara terperinci. Sumber data primer diperoleh dari hasil observasi pada perusahaan, wawancara kepada pemilik perusahaan dan penyebaran kuesioner kepada konsumen yang berkunjung ke Soerabi Pa'is.

b. Data sekunder

Menurut Indriartoro dan Supomo dalam Purhantara (2010, hlm. 79), data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik, yang terdiri atas dokumen yang diperoleh dari data-data perusahaan, seperti profil perusahaan, struktur organisasi, data penjualan, foto-foto, dan lain-lain.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2013, hlm. 224). Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

a. Observasi

Menurut Hadi dalam Sugiyono (2013, hlm. 145), observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Observasi dilakukan langsung pada kedai Soerabi Pa'is untuk memperoleh infromasi tambahan yang dibutuhkan dalam penelitian.

b. Wawancara Mendalam (*In Depth Interview*)

Menurut Purhantara (2010, hlm. 82), wawancara mendalam adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan subjek. Dengan cara ini, pewawancara akan mendapatkan gambaran

lengkap, ekspresi, emosi, perasaan, pendapat, pengalaman dan lain-lain tentang topik yang sedang diteliti. Wawancara dilakukan terhadap pemilik Soerabi Pa'is untuk memperoleh gambaran umum perusahaan dan menggali informasi lebih dalam lagi mengenai aspek-aspek internal dan eksternal perusahaan.

c. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2013, hlm. 142), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Kuesioner dibagikan kepada 40 orang pengunjung Soerabi Pa'is untuk mengetahui penilaian dan tingkat kepentingan terhadap beberapa aspek yang penulis tanyakan. Hasil kuesioner akan diolah dan digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis pada Soerabi Pa'is dalam upaya meningkatkan volume penjualan perusahaan.

d. Dokumen

Menurut Sugiyono (2013, hlm. 240), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang digunakan dalam penelitian diperoleh dari data-data perusahaan, seperti profil perusahaan, struktur organisasi, data penjualan, foto-foto, dan lain-lain.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian dilakukan melalui tiga tahap analisis yang terdiri dari tahap pengumpulan data, tahap analisis dan tahap pengambilan keputusan. Alat bantu analisis yang digunakan terdiri dari matriks IFAS, matriks EFAS, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSP.

3.7.1 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan analisis lingkungan perusahaan yang terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan untuk mengetahui berbagai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal perusahaan dilakukan untuk mengetahui berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Selanjutnya data-data yang diperoleh diolah dengan menggunakan matriks, antara lain matriks IFAS yang digunakan untuk mengolah data-data internal perusahaan dan matriks EFAS yang digunakan untuk mengolah data-data eksternal perusahaan.

a. Matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS)

Menurut Rangkuti (2013, hlm. 26), suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength* dan *Weakness* perusahaan. Tahapnya adalah:

1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.)
3) Hitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan

rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 3.2

Matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS)

Faktor-Faktor Strategi Internal	**Bobot**	***Rating***	**Bobot x *Rating***	**Komentar**
Kekuatan: 1. 2. 3. 4.				

5.				
Kelemahan: 1. 2. 3. 4. 5.				
Total				

Sumber: Rangkuti (2013, hlm. 27)

b. Matriks *External Factors Analysis Summary* (EFAS)

Menurut Rangkuti (2013, hlm. 24) berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal:

1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3) Hitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangya kecil, diberi *rating* +1). Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, *rating*-nya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit *rating*-nya 4.
4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 3.3

Matriks *External Factors Analysis Summary* (EFAS)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	*Rating*	Bobot x *Rating*	Komentar
Peluang: 1. 2. 3. 4. 5.				
Ancaman: 1. 2. 3. 4. 5.				
Total				

Sumber: Rangkuti (2013, hlm. 26)

3.7.2 Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Berikut ini adalah model yang digunakan untuk menganalisis, yaitu:

a. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Parameter yang digunakan dalam matriks ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 2013, hlm. 95).

Tabel 3.4

Model untuk Strategi Korporat

DAYA TARIK INDUSTRI	KEKUATAN INTERNAL BISNIS: Tinggi	Rata-rata	Lemah
Tinggi	1 ***GROWTH*** Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 ***GROWTH*** Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 ***RETRENCHMENT*** *Turnaround*
Sedang	4 ***STABILITY*** Hati-hati	5 ***GROWTH*** Konsentrasi melalui integrasi horizontal ***STABILITY*** Tak ada perubahan Profit Strategi	6 ***RETRENCHMENT*** *Captive company* atau *Divestment*
Rendah	7 ***GROWTH*** Diversifikasi Konsentrik	8 ***GROWTH*** Diversifikasi Konglomerat	9 ***RETRENCHMENT*** Bangkrut atau Likuidasi

Sumber: Rangkuti (2013, hlm. 95)

Berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut:

1) Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakaan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2) Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

3) Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel di atas, beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang atraktif.

4) Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa.

Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuan relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5) Diversifikasi Konsentris (Sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi (2 + 2 = 5) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri.

6) Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market sinergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

b. Matriks SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini

dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2013, hlm. 83).

Tabel 3.5

Matriks SWOT

IFAS / EFAS	*STRENGTHS* (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	*WEAKNESSES* (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2013, hlm. 83)

1) Strategi SO

   Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2) Strategi ST

   Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3) Strategi WO

   Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3.7.3 Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap terakhir yang digunakan untuk menentukan strategi alternatif yang dipilih, yaitu dengan menggunakan QSPM.

Menurut Umar (2008, hlm. 245), QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasikan sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Seperti alat analisis untuk memformulasikan strategi lainnya, QSPM juga membutuhkan *intuitive judgment* yang baik.

Tabel 3.6

Contoh Matriks QSP

Faktor Utama	**Alternatif Strategi**			
	Weight	**Strategi I**	**Strategi II**	**Strategi III**
Faktor Eksternal				
1. Ekonomi				
2. Politik/Hukum				
3. Sosial/Kebudayaan				
4. Demografi/Lingkungan				
5. Teknologi				
6. Persaingan				
Faktor Internal				

1. Manajemen 2. Pemasaran 3. Keuangan 4. Produksi/Operasi 5. Penelitian-Pengembangan 6. Sistem Informasi				

Sumber: Umar (2008, hlm. 246)

Keterangan:

Faktor Internal:

1 = sangat lemah 3 = kuat

2 = lemah 4 = sangat kuat

Faktor Eksternal: respons perusahaan

1 = lemah 3 = di atas rata-rata

2 = rata-rata 4 = superior

Komponen-komponen utama dari suatu QSPM terdiri dari: *Key Factors, Strategic Alternatives, Weights, Attractiveness Score, Total Attractiveness Score*, dan *Sum Total Attractiveness Score*. Berikut dipaparkan mengenai langkah-langkah pengembangan suatu QSPM.

1) Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan SBU perusahaan di kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari matriks EFAS dan matriks IFAS.
2) Beri *Weight* pada masing-masing *external and internal key success factors*. *Weight* ini sama dengan yang ada di matriks EFAS dan matriks IFAS.
3) Teliti matriks-matriks pada tahap 2 dan diidentifikasikan strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini di bagian atas baris QSPM. Kelompokkan strategi-strategi tersebut ke dalam kesatuan yang *mutually exclusive*, jika memungkinkan.
4) Tetapkan *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness*

Score ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external and internal key success factors*. Tentukan bagaimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika, peran dari faktor tersebut adalah besar, maka strategi-strateginya harus dibandingkan relatif pada faktor utama itu. Secara terinci, nilai *Attractiveness Score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan kemenarikan relatif dari satu strategi terhadap strategi lainnya. Batasan nilai *Attractiveness Score* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik.

5) Hitunglah *Total Attractiveness Score*. *Total Attractiveness Score* didapat dari perkalian *Weight* (Tahap 2) dengan *Attractiveness Score* (Tahap 4) pada masing-masing baris. *Total Attractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
6) Hitung *Sum Total Attractiveness Score*. Jumlahkan semua *Total Attractiveness Score* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai STAS yang didapat, nilai STAS dari alternatif strategi yang tertinggilah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai STAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif ini menjadi pilihan terakhir.