

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sasaran dari penelitian yang dilaksanakan. Menurut Moh. Nazir suatu penelitian yang dilakukan secara berurutan dengan alat dan prosedur maka itulah yang disebut metode penelitian (Nazir, 2005, p. 44). Objek dalam lingkungan ini adalah lingkungan internal dan eksternal pada Suis Butcher.

3.2. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini semua aspek yang akan diteliti merupakan aspek-aspek internal dan eksternal dari Suis Butcher sebagai subjek penelitian. Mengenai waktu penelitian, waktu penelitian dimulai dari bulan Januari 2017 sampai periode waktu data yang dikumpulkan.

3.3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Menurut Cholid Narbuko dan Abu Achmadi (2009, hlm.44), yang disebut dengan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, jadi ia juga menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasi. Ia juga bisa bersifat komparatif dan korelatif.

Penelitian kualitatif pada dasarnya lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berupa kata-kata dan gambar., sehingga tidak menekankan pada angka. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk ataupun *outcome*. Sesuai dengan data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, dimana data yang dikumpulkan tidak tertumpu hanya pada angka, melainkan segala informasi yang bisa didapatkan di lapangan. Analisis kualitatif digunakan untuk gambaran mengenai visi, misi dan menggambarkan lingkungan perusahaan terkait peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta perumusan strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Sedangkan analisis kuantitatif menggunakan matriks IFAS, EFAS, (IE internal-eksternal) dan QSPM.

3.4. Operasional Variabel

Menurut Sugiyono secara teoritis variable dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek, yang mempunyai “variasi” antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain. Dinamakan variabel karena ada variasinya, untuk dapat bervariasi maka penelitian harus didasarkan pada sekelompok sumber data atau obyek yang bervariasi (Sugiyono, 2004, p. 31).

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel

Variable	Konsep Teoritis	Konsep Empirik	Konsep Analisis
Faktor Eksternal	<i>Opportunity-Threat</i>	Analisis eksternal mencakup lingkungan mikro dan lingkungan makro - Pesaing - <i>Brand image/citra merk</i>	Variable-variabel eksternal yang telah dianalisis kemudian akan dijabarkan dalam matriks EFAS
Faktor Internal	<i>Strength – Weakness</i>	Analisis lingkungan internal mencakup bidang fungsional perusahaan yaitu manajemen, pemasaran, produksi/operasi, keuangan, dan pengembangan SDA. - Kualitas produk - Pelayanan	Variabel-variabel internal yang telah dianalisis kemudian akan dijabarkan dalam matriks IFAS
Proses manajemen strategi	Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang	- Pengamatan lingkungan - Perumusan strategi - Implementasi strategi - Evaluasi serta pengendalian	Menganalisis strategi yang pernah diterapkan di Suis Butcher.

Strategi Peningkatan Penjualan	Strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan sebelumnya Penjualan adalah suatu usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan pada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli, guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba (Marwan, 1991).	Mencari alternatif-alternatif strategi bagi pengembangan bisnis pada Suis Butcher dengan menggunakan analisis SWOT	Pengambilan keputusan alternatif strategi yang paling tepat bagi Suis Butcher yang sesuai dengan kondisi internal perusahaan dengan menggunakan analisis QSPM
--------------------------------	--	--	---

Sumber: Peneliti (2017)

1.5. Populasi dan Teknik Penarikan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari tetapi meliputi seluruh karakteristik/ sifat yang dimiliki oleh subyek/obyek itu (Sugiyono, 2004, p. 72).

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki dan oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2004, hal. 73).

Berdasarkan penjelasan populasi dan sampel maka populasi pada penelitian ini yaitu pengunjung dan karyawan di Suis Butcher Cabang Setiabudi, dan pengukuran sampel diambil dari jumlah pengunjung yang datang ke Suis Butcher Cabang Setiabudi. Berikut data pengunjung bulanan Suis Butcher Cabang Setiabudi tahun 2016.

Tabel 3. 2 Jumlah Pengunjung Suis Butcher Tahun 2016

Bulan	Jumlah Pengunjung (orang)
Januari	4.932
Februari	3.384
Maret	3.762
April	3.956
Mei	4.245
Juni	4.579
July	5.871
Agustus	3.649
September	3.630
Oktober	3.951
November	3.482
Desember	4.503
Total	49.943

Sumber: Personel Manager Suis Butcher

Dari tabel jumlah pengunjung tersebut dapat ditarik sampel menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

Rumus Slovin (Riduan, 2005, hal. 65):

$$n = N / N(d)^2 + 1$$

Ket :

n = Sampel; N = Populasi; d = Nilai presisi 90% atau 0,1

Berdasarkan rumus tersebut dapat dihitung:

$$n = 49.943 / 49.943 (0.1)^2 + 1 = 99,8 \text{ dibulatkan menjadi } 100.$$

Jadi berdasarkan hasil penghitungan rumus tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel yang digunakan adalah 100 orang.

3.6. Teknik Penarikan Sampling

Untuk menentukan sampel yang digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan teknik Probability Sampling yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Lebih spesifiknya penelitian ini menggunakan teknik sampling aksidental yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel apabila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. Penelitian ini mengambil sampel yaitu pengunjung yang secara kebetulan sedang dan pernah mengunjungi serta karyawan Suis Butcher.

3.7. Teknik Dan Alat Pengumpulan Data

3.7.1. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono teknik pengumpulan data terbagi menjadi tiga yaitu sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang ingin diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hak dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara dapat dilakukan dengan cara struktur atau tidak struktur dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon. Dalam penelitian ini wawancara dilaksanakan dengan metode wawancara terstruktur dan melalui tatap muka. Narasumber dalam wawancara penelitian ini yaitu Bapak Erwin Sudarwin sebagai *Personel Manager* di Suis Butcher Cabang Setiabudi

2. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka dan dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos atau internet. Penelitian ini kuisisioner disebarakan terhadap pengunjung yang datang dan memesan di Suis Butcher Cabang Setiabudi

3. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuisioner. Observasi tidak terbatas pada orang tetapi juga obyek-obyek yang lain.

3.7.2. Alat Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yakni lembar catatan data dan dokumentasi.

3.8. Teknik Analisis Data

Setiap peneliti pasti menggunakan analisis data dan bermacam-macam tergantung pada jenis penelitian yang pada akhirnya diharapkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam penelitian.

3.8.1. Tahap Masukan (*Input Stage*)

Tahap ini merupakan tahap pertama merangkum hasil identifikasi faktor permasalahan-permasalahan baik faktor internal maupun faktor eksternal yang terjadi sebagai masukan penting yang dibutuhkan sebagai formulasi strategi. Pelaksanaan pada tahap ini menggunakan matriks-matriks yang kuantitatif yang menerangkan faktor internal dan eksternal, sehingga pengembangan evaluasi alternatif strategi menjadi lebih efektif, berikut matriks-matriks yang digunakan.

1. *Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS)*

Sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal:

- a. Susunlah dalam kolom satu (lima sampai dengan sepuluh peluang ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom dua, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Hitung rating (dalam kolom tiga) 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 bersifat positif. (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat

- besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai rating ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom dua 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*) samapai dengan 1,0 (*poor*).
 - e. Gunakan kolom lima untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
 - f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom empat), 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 EFAS

Faktor-faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang:				
1				
2				
3				
....				
10				
Ancaman				

1				
2				
3				
....				
10				
Total	1,00			

Sumber: (Rangkuti, 2016, p. 26)

2. Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Setelah faktor-faktor internal suatu perusahaan diidentifikasi suatu table IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan, tahapannya adalah:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom satu.
- b. Beri bobot masing-masing faktor dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap faktor posisi strategis perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
- c. Hitung rating (dalam kolom tiga) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variable 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 variable 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.
- d. Kalikan bobot pada kolom dua dengan rating pada kolom tiga, 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*).

- e. Gunakan kolom lima untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom empat), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu beraksi terhadap faktor-faktor strategis internal lainnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 3. 4 Matriks IFAS

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Raing	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan:				
1				
2				
3				
....				
10				
Kelemahan				
1				
2				
3				
....				
10				
Total	1,00			

Sumber (Rangkuti, 2016, pp. 27-28)

3.8.2. Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*)

Tahap ini menyesuaikan sumber daya internal dengan kondisi eksternal dan pengembangan alternatif-alternatif strategi yang tepat. Pengembangan strategi dilakukan dengan menggunakan matriks-matriks berikut:

1. Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE). Parameter yang digunakan 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.

Tabel 3. 5 Model Untuk Strategi Korporat

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		Tinggi	Rata-rata	Lemah
DAYA INDUSTRI	Tinggi	1 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertical	2 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turnaround</i>
	Sedang	4 <i>STABILITY</i> Hati-hati	5 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>STABILITY</i> Tak ada perubahan profit strategi	6 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>
	Rendah	7 <i>GROWTH</i> Difersifikasi Konsentrik	8 <i>GROWTH</i> Difersifikasi Konglomerat	9 <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau Likuidasi

Sumber:(Rang
kuti, 2016, p.
95)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu (Rangkuti, 2016, p. 95):

- a. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2 dan5) atau upaya difersifikasi.
- b. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c. *Retrenchment strategy* (sel 3,6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk meperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan straetgi yang terdapat pada sembilan sel IE matriks tersebut diatas, berikut 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 akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan 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. (Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, 2016, p. 96)

2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi pada industr 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 akuisis. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1,2,5,7 dan 8. (Rangkuti, 2016, p. 96)

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 strategi 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. Integrasi vertikal pada umumnya terdapat dalam industri perminyakan, kimia dasar, serta produk yang memanfaatkan hasil hutan. Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel diatas, 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. (Rangkuti, 2016, p. 97)

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

Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas, produksi, dan teknologi melalui pengembang internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industry yang sama. (Rangkuti, 2016, p. 98)

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 produksi 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-sendiri. (Rangkuti, 2016, p. 98)

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 perubahan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada sinergi diversifikasi konsentris). (Rangkuti, 2016, p. 98)

2. 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.

Tabel 3. 6 Matriks SWOT

	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
IFAS	Tentukan 5-10 faktor-faktor	Tentukan 5-10 kekuatan internal

EFAS	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 (H) 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, , 2016, p. 83)

Dari tabel tersebut diatas dapat menciptakan empat strategi yaitu sebagai berikut:

a. Strategi *Strenght-Opportunity* (SO)

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

b. Strategi *Strenght – Threats* (ST)

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

c. Strategi *Weakness – Opportunity* (WO)

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

d. Strategi *Weakness – Threats* (WT)

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

3.8.3. Tahap Pengambilan Keputusan (*Decision Stage*)

QSPM suatu alat yang direkomendasikan para ahli untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan *key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual tujuan QSPM

ini adalah untuk menetapkan kemenarikan alternatif (*relative attractiveness*) dan strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik yang relatif dari berbagai strategi pada sejauh mana faktor-faktor sukses kritis eksternal dan internal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari setiap strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menetapkan dampak kumulatif dari setiap faktor kritis eksternal dan internal. Berapapun jumlah set alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan dalam berapapun jumlah dapat menyusun suatu set, tetapi hanya strategi dalam set tertentu dievaluasi relatif terhadap yang lain. Berikut ini dipaparkan mengenai langkah-langkah pengembangan suatu QSPM:

1. Tahap pertama : Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan di kolom sebelah kiri
2. Tahap kedua : beri *weight* masing-masing eksternal dan internal key success factors.
3. Tahap ketiga: identifikasi strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi ini dibagian atas baris QSPM.
4. Tahap keempat: Tetapkan *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarika relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing eksternal dan internal *key success factors* . secara rinci nilai *attractiveness score* hams ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan kemenarikan relatif dari suatu strategi terhadap strategi yang lainnya. Batasan nilai attractiveness score adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik.
5. Tahap kelima: hitunglah *total attractiveness score* (TAS). *Total attractiveness score* dari perkalian *attractiveness score* (tahap tiga) dengan *weight* (tahap empat) pada masing-masing baris. *Total attractiveness score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing akternatif strategi.
6. Tahap keenam: hitunglah sum total *attractiveness score*. Jumlahkan semua total attractiveness score pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilas TAS yang di dapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggalah yang menunjukkan bahwa alternatif startegi itu yang menjadi pilihan utama.

Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir

Tabel 3. 7 Contoh Bentuk Dasar QSPM

Faktor Utama	Alternatif Strategi			
	Weight	Strategi I	Strategi II	Strategi III
Faktor Eksternal - Ekonomi - Politik/hukum - Sosial/kebudayaan - Demografi/lingkungan - Teknologi - Persaingan Faktor Internal - Manajemen - Pemasaran - Keuangan - Produksi/operasi - Penelitian - Sistem informasi				

Sumber: (David, Strategic Management, 2009, p. 350)