

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Objek dan Subjek Penelitian**

Objek penelitian merupakan suatu nilai yang dipunyai oleh seorang, objek maupun kegiatan yang dimana mempunyai keunikan dalam variasinya. Penetapan suatu nilai tersebut kemudian dipelajari lebih mendalam oleh penulis untuk ditarik kesimpulannya dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Sugiyono, 2009, hlm. 38). Objek penelitian dalam penelitian ini adalah variabel faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan.

Subjek penelitian diperlukan untuk keberhasilan berjalannya penelitian, di dalam penelitian yang dilakukan peneliti membutuhkan para karyawan Hotel Ciputra & Bakery Hotel Ciputra dan juga konsumen yang membeli produk Bakery Hotel Ciputra cabang Mal Ciputra.

### **3.2 Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah dalam mendapatkan data yang selanjutnya dianalisis lebih lanjut untuk tujuan dan kegunaan tertentu. Ciri ilmiah pada metode penelitian didasari oleh ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis (Sugiyono, 2016, hlm. 2). Metode penelitian yang akan diampu oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mempunyai tujuan dalam pembuatan deskripsi secara sistematis, faktual, dan kredibel terhadap fakta yang ada dan sifat dari suatu populasi tertentu (Suryana, 2010, hlm. 14). Dengan dilakukannya penelitian deskriptif dapat mengetahui data awal bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki suatu perusahaan sehingga menjadi bahan pertimbangan dalam menciptakan suatu strategi.

Metode penelitian kualitatif mempunyai data yang bersifat deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari subjek penelitian yang dapat diamati lebih lanjut. Penekanan dalam penelitian kualitatif adalah aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu permasalahan (Siyoto & Sodik, 2015, hlm. 28). Analisis kualitatif dalam penelitian ini adalah mendapatkan deskripsi mengenai faktor-faktor lingkungan internal maupun eksternal perusahaan terkait dengan kekuatan,

kelemahan, peluang, dan ancaman serta memformulasikan strategi dengan berdasarkan konsep Fred R. David. Konsep Fred R. David dapat dijabarkan menjadi tiga tahapan yaitu (Umar, 2007, hlm. 219)

#### 1. Tahap *The Input Stage*

Pada tahap ini menggunakan matriks IFAS dan EFAS untuk mengetahui keadaan internal dan eksternal Bakery Hotel Ciputra.

#### 2. Tahap *The Matching Stage*

Pada tahap ini mencocokkan hasil dari matriks IFAS dan EFAS ke dalam matriks IE (Internal-External) yang dimana dapat diketahui strategi alternatif yang bisa diterapkan Bakery Hotel Ciputra. Selain itu dilakukan juga pembuatan matriks SWOT untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness-Opportunity*), ST (*Strength-Threat*), WT (*Weakness-Threat*).

#### 3. Tahap *The Decision Stage*

Pada tahap ini dibuatlah matriks QSPM untuk mengetahui kemenarikan alternatif (*relative attractiveness*) dari penentuan strategi alternatif dan merupakan alat yang direkomendasikan untuk melakukan evaluasi pemilihan strategi alternatif.

### 3.3 Konsep Penelitian

Salah satu komponen dari penelitian yang mempunyai kunci dalam proses studi secara keseluruhan adalah variabel penelitian. Variabel penelitian merupakan suatu atribut penelitian yang mempunyai pengaruh terhadap suatu penelitian, serta penetapan variabel dapat dipelajari oleh penulis sehingga mendapatkan informasi tentang hal tersebut dan dapat menarik kesimpulan (Siyoto & Sodik, 2015, hlm. 50). Berikut ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai Konsep Penelitian :

**Tabel 3.1**  
**Konsep Penelitian**

Variabel	Konsep Teoritis	Konsep Empiris	Konsep Analisis	Skala
Faktor Eksternal	Faktor eksternal berkaitan dengan adanya peluang ( <i>opportunities</i> ) dan ancaman ( <i>threats</i> )	Lingkungan Jauh atau Makro terdiri dari : 1. Politik 2. Ekonomi 3. Sosial	Data yang diperoleh dengan metode : 1. Wawancara	Nominal

Variabel	Konsep Teoritis	Konsep Empiris	Konsep Analisis	Skala
	bagi perusahaan yang dimana tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Faktor eksternal tersebut dibagi menjadi dua lingkungan : 1. Lingkungan Jauh atau makro 2. Lingkungan Industri atau mikro (Umar, 2007, hlm. 74)	4. Teknologi Lingkungan Industri atau Mikro terdiri dari : 1. Pendetang Baru 2. Persaingan Sesama 3. Produk Pengganti 4. Pembeli 5. Pemasok (Setyorini, Effendi, dan Santoso, 2016, hlm. 47)	2. Observasi	
Faktor Internal	Faktor internal segala situasi yang terdapat di dalam perusahaan yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perusahaan seperti visi dan misi perusahaan, budaya organisasi, dan gaya manajemen yang dapat dikendalikan dan diamati oleh pihak perusahaan (Erisman, A. & Azhar. A., 2015, hlm. 28).	Faktor internal perusahaan merupakan sebagai berikut : 1. Manajemen ( <i>planning, organizing, actuating, &amp; controlling</i> ) 2. Pemasaran ( <i>pro-duct, price, place, promotion, process, person, &amp; physical evidence</i> ) 3. Penelitian dan Pengembangan 4. Sistem Informasi 5. Produksi/Operasi (Setyorini, Effendi, dan Santoso, Universitas Brawijaya, 2016, hlm. 47)	Data yang diperoleh dengan metode : 1. Wawancara 2. Kuesioner 3. Observasi	Ordinal

Sumber: Diolah penulis, 2021

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Data adalah bahan baku dari sebuah informasi yang dapat mendeskripsikan secara spesifik mengenai objek penelitian, oleh karena itu aktivitas penelitian tidak terlepas dari keberadaan data. Data juga merupakan fakta empiris yang dapat digunakan sebagai cara memecahkan masalah atau menjawab pertanyaan penelitian (Siyoto, S. & Sodik, A., 2015, hlm. 67). Terdapat dua jenis data apabila dibagikan berdasar sumbernya, yaitu :

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh oleh penulis secara langsung dari sumber datanya. Data primer mempunyai sifat *up to date* atau keaslian data yang terbaharui. Teknik yang bisa digunakan penulis dalam mengambil data primer adalah dengan observasi, wawancara, diskusi terfokus, dan kuesioner (Siyoto, S. & Sodik, A., 2015, hlm. 67-68).

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh penulis berasal dari sumber yang telah ada sebelumnya. Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti, Biro Pusat Statistik, jurnal ilmiah, buku, laporan, dan lain-lain (Siyoto, S. & Sodik, A., 2015, hlm. 68).

**Tabel 3.2**  
**Jenis dan Sumber Data**

No	Data	Jenis Data	Sumber Data
1.	Data Penjualan	Primer	<i>Food &amp; Beverage Manager</i> Bakery Hotel Ciputra
2.	Analisis Lingkungan Internal	Primer	<i>Food &amp; Beverage Manager</i> Bakery Hotel Ciputra
3	Analisis Lingkungan Eksternal	Primer	<i>Food &amp; Beverage Manager</i> Bakery Hotel Ciputra

Sumber: Diolah penulis, 2021

### 3.5 Populasi dan Sampel

#### 3.5.1 Populasi

Populasi bukanlah suatu istilah yang digunakan dalam penelitian kualitatif, istilah yang digunakan adalah “*social situation*” atau yang bisa dijelaskan sebagai

situasi sosial yang terbentuk dari tiga elemen, yaitu lokasi penelitian (*place*), pelaku penelitian (*actors*), dan aktivitas penelitian (*activity*) (Sugiyono, 2016, hlm 215).

Berdasarkan pengertian *social situation* di atas maka yang menjadi *place* adalah Bakery Hotel Ciputra (BHC) cabang Mal Ciputra Jakarta, yang menjadi *actors* pada penelitian ini adalah *director food & beverage* BHC, konsumen, dan karyawan di BHC cabang Mal Ciputra Jakarta, dan penelitian mengenai kegiatan operasional BHC cabang Mal Ciputra Jakarta sebagai *activity*. Ketiga unsur inilah yang saling bersinergi dalam penelitian kualitatif penulis.

### 3.5.2 Sampel

Dalam suatu penelitian yang mempunyai populasi besar tentu tidak dapat dipelajari secara komprehensif, hal-hal seperti keterbatasan dana, tenaga, dan waktu. Maka diambil sampel dari suatu populasi sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik populasi tersebut. Setelah meneliti sampel, kesimpulan yang dapat diambil dapat diberlakukan untuk keseluruhan populasi tersebut. Sehingga sampel yang diambil harus benar-benar representatif (Sugiyono, 2016, hlm. 81).

Penentuan sampel untuk populasi yang tidak diketahui jumlahnya dapat menggunakan rumus Wibisono. Rumus yang digunakan adalah (Wibisono (dalam Asraf, Lubis & Erdawati, 2017, hlm. 77)) :

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha/2} \sigma}{e} \right)^2$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel
- $Z_{\alpha}$  = Skor z pada kepercayaan
- $\sigma$  = Standar deviasi populasi
- e = Tingkat kesalahan

Penggunaan rumus Wibisono diperuntukkan untuk penentuan sampel di populasi yang tidak diketahui jumlah pastinya. Penulis menggunakan tingkat kepercayaan 95% dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat presisi 5% atau 0,05. Nilai Z untuk  $\alpha = 0,05$  adalah = 1.645. Apabila nilai  $\sigma$  tidak diketahui sebelumnya maka dapat menggunakan S dari sampel sebelumnya (untuk  $n \geq 30$ )

yang memberikan estimasi terhadap  $\sigma$ , makna standar deviasi populasinya adalah 0,25 (Kurniawan, 2008, hlm. 2).

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha/2} \sigma}{e} \right)^2 = \left( \frac{(1,645) \cdot (0.25)}{0.05} \right)^2 = 67,65$$

Berdasarkan perhitungan rumus di atas, dapat ditentukan sampel penelitian sebanyak 68 responden namun untuk memperkuat hasil penelitian maka menjadi 100 responden. Namun, sampel yang terdapat dalam penelitian kualitatif bukanlah narasumber, melainkan sebagai narasumber, partisipan, guru penelitian, dan informan (Sugiyono, 2016, hlm. 216). Berdasarkan penjelasan ini, maka yang dapat dinamakan sebagai narasumber adalah sebagai berikut :

1. Bapak Heru Priyo *Director of Food and Beverage* Hotel Ciputra Jakarta
2. Karyawan Bakery Hotel Ciputra Cabang Mal Ciputra Jakarta
3. Para pelanggan Bakery Hotel Ciputra Cabang Mal Ciputra Jakarta

### 3.6 Teknik Penarikan Sampling

Teknik sampling merupakan teknik dalam mengambil suatu sampel dari suatu populasi. Terdapat dua teknik yang digunakan dalam menentukan sampel yaitu *Probability Sampling* dan *Non-probability Sampling* (Sugiyono, 2016, hlm. 81).

*Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dimana setiap unsur populasi mempunyai peluang yang sama dalam pemilihan suatu anggota sampel (Sugiyono, 2016, hlm. 82). *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang yang sama terhadap unsur populasi yang akan dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2016, hlm. 84).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis teknik yang digunakan adalah *noproability sampling* yang menggunakan *purposive sampling* untuk penentuan narasumber sedangkan untuk narasumber pelanggan BHC cabang Mal Ciputra Jakarta menggunakan *accidental sampling*. Teknik *purposive sampling* tersebut dilakukan karena dalam pemilihan narasumber harus mempertimbangkan berbagai hal, untuk narasumber dikhususkan memilih pihak *food and beverage* Bakery Hotel Ciputra dan para karyawan Bakery Hotel Ciputra dikarenakan mereka yang mumpuni memberikan informasi mengenai keadaan internan dan eksternal perusahaan. Teknik *accidental sampling* merupakan penentuan yang didasarkan

secara kebetulan, yaitu para pengunjung Mal Ciputra Jakarta dan cocok sebagai sumber data penelitian. Apabila menggunakan *purposive sampling*, maka narasumber tersebut harus merupakan ahli di bidangnya yaitu dalam konteks penelitian kualitatif ini adalah bidang roti maupun patiseri (Sugiyono, 2016, hlm. 85).

### 3.7 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dibagi menjadi 3 (tiga) berdasarkan tekniknya, antara lain sebagai berikut (Sugiyono, 2016, hlm. 137) :

#### 1. Wawancara

Dalam menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga ingin mengetahui hal-hal mendalam dari narasumber maka dilakukan studi pendahuluan terlebih dahulu dengan wawancara. Wawancara tersebut dapat dilakukan secara struktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan secara tatap muka atau melalui dalam jaringan. Dalam penelitian ini dilakukan wawancara terhadap *Food & Beverage Manager* Bakery Hotel Ciputra sebagai penanggung jawab utama Bakery Hotel Ciputra. Metode yang dilakukan dengan wawancara terstruktur dan dengan secara daring.

#### 2. Kuesioner

Kuesioner adalah sala

h satu teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan dengan menyebarkan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis yang dijawab oleh para narasumber terkait. Kuesioner mempunyai berbagai bentuk seperti pertanyaan/pernyataan terbuka atau tertutup, dapat disebarkan secara langsung kepada narasumber atau secara dalam jaringan.

Dalam penelitian yang dilakukan penulis, kuesioner disebarkan kepada para konsumen yang sudah pernah membeli produk Bakery Hotel Ciputra Cabang Mal Ciputra. Selain itu, kuesioner juga disebarkan kepada karyawan BHC Cabang Mal Ciputra Jakarta dan juga bagian *pastry* Hotel Ciputra Jakarta.

#### 3. Observasi

Observasi merupakan teknik mengumpulkan data yang mempunyai pendalaman tersendiri apabila dibandingkan dengan wawancara dan kuesioner yang membutuhkan kita berkomunikasi dengan manusia. Observasi memiliki ciri

spesifik yang tidak hanya terbatas pada manusia, namun terhadap objek-objek lain. Terdapat dua jenis observasi dilihat dari segi proses pelaksanaannya, yaitu : (1) *participant observation* (observasi berperan serta) dan (2) *non-participant observation* (observasi tidak berpartisipasi) (Sugiyono, 2016, hlm. 145).

Jenis observasi yang akan dilakukan oleh penulis adalah *non-participant observation* yang dimana penulis tidak terlibat langsung dan menjadi pengamat independen (Sugiyono, 2016, hlm. 145). Dalam penelitian yang dilakukan, observasi dilakukan dengan pengamatan langsung ke lapangan serta memperhatikan segala hal yang berhubungan langsung dengan strategi peningkatan penjualan di Bakery Hotel Ciputra Cabang Mal Ciputra.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

Data dalam sebuah penelitian yang dilakukan perlu dilakukan analisis lebih mendalam, hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan penelitian. Data yang tidak dianalisis hanya menjadi barang yang tidak mempunyai arti, oleh karenanya analisis data diperlukan untuk memberi nilai yang terkandung dalam data tersebut (Siyoto, S. & Sodik, M.A., 2015, hlm.109).

#### **3.8.1 Tahap Masukan (*Input Stage*)**

Data yang digunakan dalam tahap masukan adalah analisis lingkungan internal maupun eksternal yang sebelumnya sudah dilakukan. Rangkuman segala faktor internal dan eksternal sebuah perusahaan dimasukkan ke dalam matriks sebagai berikut :

##### **1. Internal Factors Analysis Summary (IFAS)**

Faktor internal diperoleh dari peninjauan lingkungan internal perusahaan seperti, pemasaran, penjualan, produksi, logistik, pelayanan, infrastruktur, sumber daya manusia, keuangan, dan litbang (Ginting, 2006, hlm 2). Setelah mengidentifikasi faktor internal perusahaan selanjutnya dimasukkan ke dalam matriks dengan tahapan sebagai berikut :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menandakan kekuatan maupun kelemahan dari perusahaan tersebut.
- b. Pemberian nominal bobot pada faktor internal perusahaan dengan skala mulai dari 1,0 (paling vital) sampai 0,0 (tidak vital), didasari oleh seberapa signifikan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi



- perusahaan. Dalam pemberian nominal bobot, jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Pemberian peringkat (dalam kolom ketiga) terhadap faktor internal perusahaan dengan menggunakan skala dari 4 (excellent) sampai dengan 1 (poor). Dasar pemberian peringkat tersebut adalah seberapa penting pengaruh faktor terhadap keberlangsungan perusahaan. 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.
  - d. Kalikan nominal bobot pada kolom kedua dengan rating pada kolom ketiga, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (excellent) sampai dengan 1,0 (poor).
  - e. Lakukan penjumlahan secara keseluruhan di kolom keempat sehingga bisa didapatkan total skor pemberian nominal bobot bagi perusahaan. Nominal bobot tersebut dapat menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan bisa memberikan reaksi terhadap faktor internal lainnya.

**Tabel 3.3**  
**Matriks IFAS**

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai terbobot (Bobot x Peringkat)
<b>Kekuatan</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>Kelemahan</b>			

1.			
2.			
3.			
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		

Sumber: Rangkuti, 2016

### 1. Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS)

Faktor-faktor eksternal diperoleh dengan menganalisis lingkungan eksternal perusahaan seperti, ekonomi, demografi, sosial budaya, lingkungan hidup, politik, hukum, dan pemerintahan, persaingan pendatang baru, produk pengganti pembeli, dan pemasok (Ginting, 2006, hlm 2). Faktor eksternal diperlukan dalam pembuatan matrik faktor strategi eksternal, cara-cara penentuan faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menandakan kekuatan maupun kelemahan dari perusahaan tersebut.
- b. Pemberian nominal bobot pada faktor internal perusahaan dengan skala mulai dari 1,0 (paling vital) sampai 0,0 (tidak vital), didasari oleh seberapa signifikan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. Dalam pemberian nominal bobot, jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00
- c. Pemberian peringkat (dalam kolom ketiga) terhadap faktor internal perusahaan dengan menggunakan skala dari 4 (excellent) sampai dengan 1 (poor). Dasar pemberian peringkat tersebut adalah seberapa penting pengaruh faktor terhadap keberlangsungan perusahaan. 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.
- 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 (*excellent*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

- e. Lakukan penjumlahan secara keseluruhan di kolom keempat sehingga bisa didapatkan total skor pemberian nominal bobot bagi perusahaan. Nominal bobot tersebut dapat menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan bisa memberikan reaksi terhadap faktor internal lainnya.

**Tabel 3.4**  
**Matriks EFAS**

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai terbobot (Bobot x Peringkat)
<b>Peluang</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>Ancaman</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		

Sumber : Rangkuti, 2016

### 3.8.2 Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*)

Tahap penyesuaian merupakan tahap lanjutan dari memasukkan faktor internal dan eksternal perusahaan. Di tahapan ini terdapat 2 (dua) matriks yang digunakan dalam mengembangkan strategi yang tepat bagi perusahaan, antara lain sebagai berikut :

#### 1. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE mempunyai kegunaan dalam menggambarkan bagaimana posisi sebuah perusahaan dengan bentuk diagram skematis (Yogaswara, Sudono, & Meilani, 2015, hlm. 110). Matriks IE identik dengan tampilan gambar tabel dengan sembilan sel di dalamnya yang dimana setiap sel tersebut mempunyai strategi-strategi sendiri. Dasar dari matriks IE tersebut adalah dua dimensi kunci, yaitu nilai terbobot total IFAS pada sumbu x dan nilai terbobot total EFAS pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks IE, skor bobot IFAS 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal

yang lemah, skor 2,0-2,99 sedang, dan 3,0-4,0 adalah kuat. Pada sumbu y, skor bobot total EFAS 1,0-1,99 rendah, skor 2,0-2,99 sedang dan skor 3,0-4,0 adalah tinggi (Hanafi, Hubeis, & Raharja, 2018, hlm. 169).

**Tabel 3.5**  
**Matriks Internal-Eksternal (IE)**

	Tinggi	Sedang	Rendah	
I	<i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	II <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal	III <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turn around</i>	Tinggi
IV	<i>STABILITY</i> Hati-hati	V <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>STABILITY</i> Tidak ada perubahan profit strategi	VI <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>	Sedang
VII	<i>GROWTH</i> Diversifikasi Konsentrik	VIII <i>GROWTH</i> Diversifikasi Konglomerat	IX <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau Likuidasi	Rendah

Sumber: Rangkuti, 2016

Matriks IE dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu (Rangkuti, 2016, hlm. 95) :

- a. *Growth Strategy* berada pada (sel I,II, dan V) menandakan perusahaan tersebut dapat melakukan integrasi secara vertikal maupun horizontal atau upaya diversifikasi (sel VII dan VIII).
- b. *Stability Strategy* mencakup pada sel ke V yang dimana perusahaan dapat mempertahankan strategi yang sudah dilakukan sebelumnya.

c. *Retrenchment Strategy* mencakup pada sel ke III, VI, dan IX yang menandakan strategi yang harus dilakukan perusahaan bersifat defensif.

## 2. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat formulasi dalam pengambilan keputusan untuk pembentukan strategi yang dibentuk secara rasional. Matriks SWOT dibentuk untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Matriks SWOT dimulai dengan penyesuaian setiap faktor eksternal maupun internal sehingga dapat ditemukan strategi alternatif yang dikategorikan dalam 4 (empat) strategi sebagai berikut (Setyorini, Effendi, & Santoso, 2016, hlm. 48):

**Tabel 3.6**  
**Matriks SWOT**

IFAS EFAS	<i>STRENGTHS (S)</i> Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	<i>WEAKNESS (W)</i> Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
<i>OPPORTUNITY (O)</i> Tentukan 5-10 faktor peluang internal	STRATEGI (SO) Penciptaan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk memaksimalkan peluang yang ada	STRATEGI (SW) Penciptaan strategi yang meminimalisir kelemahan perusahaan untuk memaksimalkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman internal	STRATEGI (ST) Penciptaan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI (WT) Penciptaan strategi yang meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, 2016

### 3.8.3 Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap terakhir dalam perumusan strategi perusahaan adalah penyusunan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) yang memberikan urutan prioritas strategi yang diusulkan. QSPM ditandai dengan pemberian nilai AS (*Attractiveness Score*) setiap faktor internal maupun eksternal perusahaan (Husein, 2009, hlm. 246).

Berikut ini adalah tahapan dalam pembuatan QSPM :

1. Menuliskan apa saja yang menjadi faktor internal perusahaan tersebut yaitu kekuatan maupun kelemahan dan juga faktor eksternal perusahaan tersebut yaitu peluang dan ancaman. Informasi tersebut bisa diambil berdasarkan matriks EFAS dan IFAS
2. Pemberian nominal bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal perusahaan yang diambil dari nominal bobot matriks EFAS dan IFAS.
3. Menjabarkan alternatif strategi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk diimplementasikan secara langsung.
4. Tentukan nilai daya tarik atau AS (Attractiveness Score) pada setiap strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai (1) = tidak menjanjikan, nilai (2) = agak menjanjikan, nilai (3) = cukup menjanjikan, dan nilai (4) = sangat menjanjikan.
5. Hitunglah Total Attractiveness Score. Total Attractiveness Score dari perkalian Attractiveness Score (tahap 3) dengan Weight (Tahap 4) pada masing-masing baris. Total Attractiveness Score menunjukkan relative attractiveness dari masing-masing alternatif strategi.
6. Hitunglah Sum Total Attractiveness Score. Jumlahkan semua Total Attractiveness Score pada masing-masing kolom QSPM. Dari hasil TAS yang sudah didapatkan, nilai TAS dari alternatif strategi yang paling tinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut menjadi strategi paling menjanjikan bagi perusahaan. Sedangkan, nilai TAS dari alternatif strategi yang paling rendah menandakan pilihan strategi tersebut kurang menjanjikan dan menjadi pilihan terakhir.

**Tabel 3.7**  
**Matriks QSPM**

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				
6. Sistem informasi				

Sumber: Umar, 2009