

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di The Valley Bistro Café dan Resort Hotel yang berada di Jalan Lembah Pakar Timur 28, Dago Bandung.

2. Waktu Penelitian

No	Keterangan	Bulan ke-					
		1	2	3	4	5	6
1	Pembuatan Proposal	■					
2	Masa Bimbingan		■	■	■	■	■
3	Observasi	■	■	■	■		
4	Wawancara	■	■	■	■		
5	Kuesioner		■	■	■		
6	Pengolahan Data		■	■	■	■	
7	Penelitian Perpustakaan	■	■	■	■	■	
8	Sidang						■

B. Desain Penelitian

Tujuan adanya metode penelitian adalah untuk memberikan gambaran kepada peneliti mengenai langkah-langkah penelitian dilakukan, sehingga permasalahan tersebut dapat dipecahkan. Seperti yang dikemukakan oleh Winarno Surakhmad (1998 : 131), metode merupakan cara utama yang dipergunakan untuk mencapai tujuan, misalnya untuk menguji serangkaian hipotesis, dengan mempergunakan teknik serta alat-alat tertentu. Cara utama itu dipergunakan setelah penyelidik memperhitungkan kewajarannya ditinjau dari tujuan penyelidikan serta dari situasi penyelidikan.

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini yakni melalui pendekatan deskriptif di mana metode deskriptif adalah suatu penelitian yang berusaha mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena atau hubungan antar fenomena yang diteliti secara sistematis, faktual dan akurat (Kusmayadi dan Endar Sugiarto, 2000 : 29). Sedangkan menurut M. Iqbal Hasan (2001 : 6), mendefinisikan metode deskriptif sebagai metode penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai suatu data atau keadaan atau fenomena yang ada. Selanjutnya menurut Wardiyanta (2006 : 5), penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan membuat deskripsi atas suatu fenomena sosial/alam secara sistematis, faktual, dan akurat. Secara harfiah penelitian deskriptif adalah akumulasi data dasar dalam cara deskriptif semata-mata, tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan, mentes hipotesis,

membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi, walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dapat juga mencakup metode-metode deskriptif.

Penelitian deskriptif mempunyai karakteristik-karakteristik seperti yang dikemukakan oleh Furchan (2004:113), bahwa :

1. Penelitian deskriptif cenderung menggambarkan suatu fenomena apa adanya dengan cara menelaah secara teratur-ketat, mengutamakan obyektivitas, dan dilakukan secara cermat.
2. Tidak adanya perlakuan yang diberikan atau dikendalikan, dan
3. Tidak adanya uji hipotesis.

Pada penelitian ini, penulis membagi dalam langkah-langkah yang dilakukan, sebagai berikut :

1. Memaparkan latar belakang penelitian.
2. Membatasi dan merumuskan permasalahan secara jelas.
3. Menentukan tujuan dan manfaat penelitian.
4. Melakukan studi pustaka yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.
5. Menentukan kerangka berfikir, dan pertanyaan penelitian.
6. Mendesain metode penelitian yang hendak digunakan, termasuk dalam hal ini menentukan populasi, sampel, teknik sampling, menentukan instrumen pengumpul data, dan menganalisis data.
7. Memasuki lapangan penelitian, yang meliputi pengumpulan data.

8. Menganalisis data dengan menggunakan teknik analisis yang sesuai.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (1999 : 72), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Irawan (2002 : 57), populasi atau *universe* adalah jumlah keseluruhan unit analisis, yaitu objek yang akan diteliti. Secara ideal, kita sebaiknya meneliti seluruh anggota populasi. Apabila kita melakukan penelitian pada seluruh populasi berarti kita melakukan sensus. Akan tetapi, seringkali populasi penelitian cukup besar sehingga tidak mungkin diteliti untuk seluruhnya dengan waktu, biaya, dan tenaga yang tersedia. Dengan demikian, maka penelitian hanya dilakukan terhadap sampel.

2. Sampel

Sampel adalah suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan yang dianggap dapat menggambarkan populasinya. Penelitian pada sampel hanya merupakan pendekatan pada populasinya. Ini berarti ada kemungkinan resiko kesalahan dalam menarik kesimpulan untuk keseluruhan populasinya. Oleh karena itu, peneliti akan memperkecil resiko kesalahan dengan cara mengambil sampel atau teknik sampling yang baik. (Irawan, 2002 : 57)

Terdapat dua syarat yang harus dipenuhi dalam prosedur pengambilan sampel, yaitu sampel harus *representative* (mewakili) dan besarnya sampel harus memadai. (Atherthon & Klemmack, 1982 : 52).

Suatu sampel dikatakan mewakili apabila ciri-ciri sampel yang berkaitan dengan tujuan penelitian sama atau hamper sama dengan ciri-ciri populasinya. Suatu sampel yang baik juga harus memenuhi syarat bahwa ukuran atau besarnya memadai untuk dapat menyakinkan kestabilan ciri-cirinya. Untuk menentukan jumlah sampel pada penelitian ini, maka digunakan rumus slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (e = 0,1)

Ukuran populasi pada penelitian ini mengacu kepada tingkat kunjungan terakhir yang diperoleh peneliti yaitu data jumlah kunjungan wisatawan yang menginap di Hotel The Valley Bistro Cafe dan Resort Hotel pada tahun 2009 sebanyak 8308 orang dengan persentase kelonggaran yang telah ditentukan sebesar sepuluh persen. Berdasarkan data kunjungan yang dimasukan kedalam rumus Slovin, maka diperoleh jumlah sampel yang akan diambil, sebanyak:

$$n = \frac{8308}{1 + 8308 \times (0,1)^2}$$

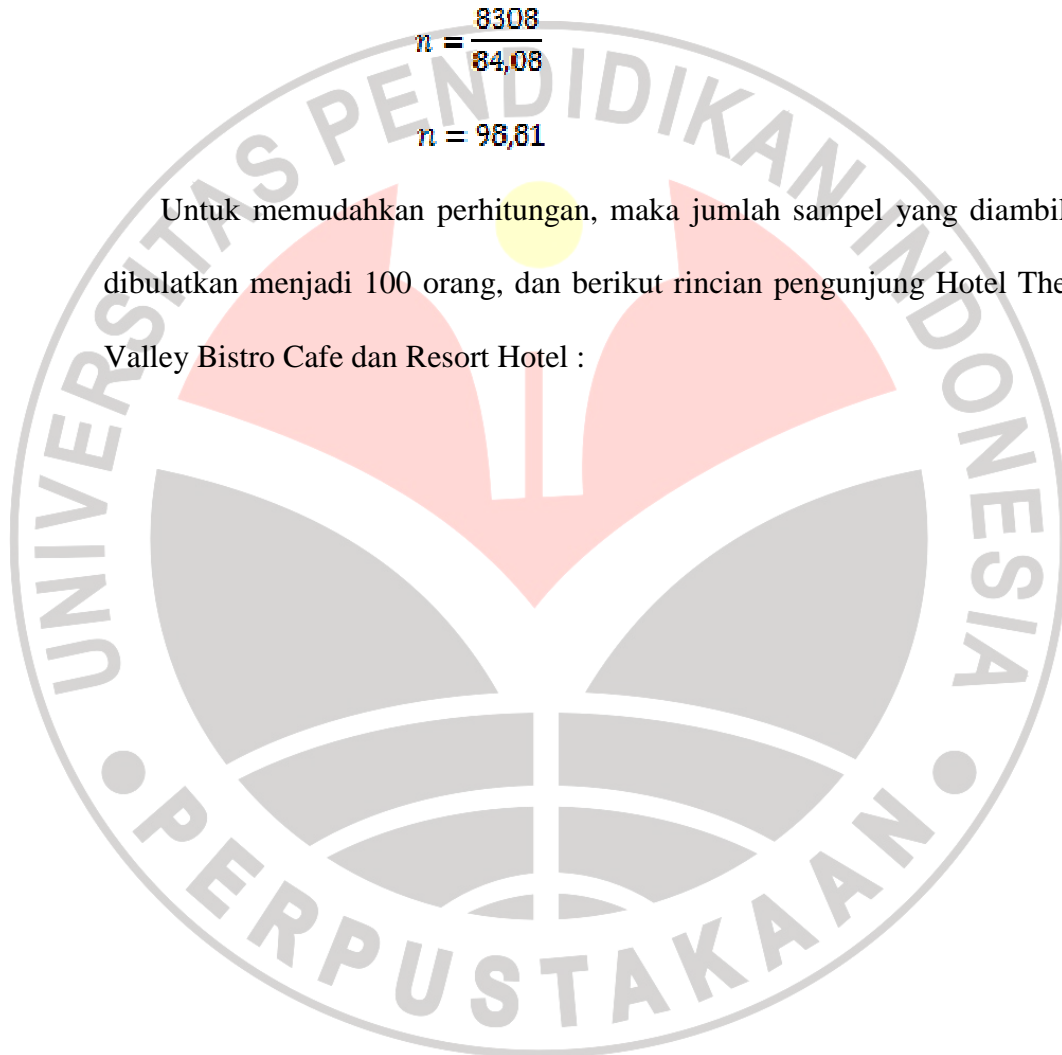
$$n = \frac{8308}{1 + (8308 \times 0,01)}$$

$$n = \frac{8308}{1 + 83,08}$$

$$n = \frac{8308}{84,08}$$

$$n = 98,81$$

Untuk memudahkan perhitungan, maka jumlah sampel yang diambil dibulatkan menjadi 100 orang, dan berikut rincian pengunjung Hotel The Valley Bistro Cafe dan Resort Hotel :



Tabel 3.1
Jumlah Kunjungan Wisatawan di Hotel The Valley

Bulan	Tahun		
	2008	2009	2010
Januari	601	779	645
Februari	463	567	674
Maret	579	610	609
April	476	583	650
Mei	614	484	-
Juni	732	786	-
Juli	856	879	-
Agustus	764	732	-
September	480	639	-
Oktober	709	578	-
November	668	606	-
Desember	993	1065	-
Total	7935	8308	2578

(Sumber : The Valley Resort Hotel, 2010)

3. Teknik *Sampling*

Cara pengambilan sampel atau teknik *sampling* yang secara garis besar dapat digolongkan menjadi dua, yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*.

Sampel yang digunakan pada penelitian ini tidak mencakup seluruh tamu yang datang ke The Valley Bistro Café dan Resort Hotel.

Dikarenakan beberapa faktor yang menghambat, seperti tenaga, waktu, dan biaya. Dengan demikian sampel yang digunakan diacak atau *random*.

Probability sampling, yaitu pengambilan sampel berdasarkan peluang. Cara pengambilannya dilakukan dengan *random* atau acak. Pengambilan secara *random* atau acak ini dapat dilakukan dengan cara undian atau dengan menggunakan tabel bilangan *random*.

D. Teknik dan Alat Pengumpul Data

Teknik / metode pengumpul data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Arikunto, 1998 : 134). Dalam melaksanakan penelitian, peneliti perlu menggunakan instrumen atau alat yang dapat digunakan oleh peneliti sebagai alat bantu untuk pengumpul data agar data yang diperoleh lebih akurat. Pengumpulan data atau informasi merupakan prosedur dan pra-syarat bagi pelaksanaan pemecahan masalah penelitian. Pengumpulan data ini diperlukan cara-cara dan teknik tertentu sehingga data dapat dikumpulkan dengan baik.

Dengan demikian, terdapat kaitan antara teknik / metode pengumpul data dengan alat pengumpul data. Berikut ini merupakan table pasangan teknik dan alat pengumpul data :

1. Angket

Angket memiliki pengertian berupa daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain dengan maksud agar orang lain bersedia memberikan respons sesuai dengan permintaan peneliti. Terdapat beberapa pedoman

yang harus diperhatikan dalam membuat pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan untuk instrument penelitian (Rubin & Babbie, 1989 : 66).

- a. Pertanyaan atau pernyataan harus dibuat jelas dan tidak meragukan.
- b. Hindari pertanyaan atau pernyataan ganda.
- c. Responden harus mampu menjawab.
- d. Pertanyaan atau pernyataan harus relevan berkenaan dengan tujuan penelitian.
- e. Pertanyaan atau pernyataan yang pendek adalah yang baik. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari ketidakjelasan yang sering timbul dengan pernyataan atau pertanyaan yang panjang sehingga lebih rumit.
- f. Hindari pertanyaan atau pernyataan yang bias, sehingga mendorong responden untuk menjawab atau menanggapi ke arah tertentu.

2. Wawancara

Adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpul data) kepada responden, dan jawaban-jawabannya akan dicatat atau direkam. Dalam melakukan wawancara, perlu diingat bahwa pewawancara ingin mengetahui sikap dan pendapat responden. Ini berarti pewawancara harus bersikap netral dan tidak mengarahkan jawaban atau tanggapan responden. (Irawan, 2002 : 68).

3. Pengamatan / Observasi

Pengamatan dengan menggunakan indera penglihatan dan tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Maka penulis akan melakukan pengamatan di objek penelitian tanpa mengajukan pertanyaan-pertanyaan.

4. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian. Dokumen itu sendiri dapat dibedakan dalam 2 dokumen, yaitu dokumen primer dan dokumen sekunder.

Dokumen primer adalah dokumen yang ditulis oleh orang yang langsung mengalami peristiwa. Dalam hal ini yang menjadi dokumen primer adalah hasil lapangan yang didapat oleh peneliti itu sendiri.

Dokumen sekunder adalah dokumen yang dilaporkan oleh orang lain yang selanjutnya ditulis oleh orang lain. Dokumen sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen yang terdapat di objek penelitian yang selanjutnya diolah oleh peneliti sehingga mendapatkan hasil.

E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

1. Teknik Analisis Deskriptif Kualitatif

Teknik analisis deskriptif kualitatif adalah teknik yang memberikan predikat kepada variable yang diteliti sesuai dengan kondisi sebenarnya. Predikat yang diberikan tersebut dalam bentuk peringkat yang sebanding

dengan atau atas dasar kondisi yang diinginkan. Agar pemberian predikat dapat tepat maka sebelum dilakukan pemberian predikat, dilakukan kondisi tersebut diukur dengan prosentase, baru kemudian ditransfer ke predikat.

Analisis data yang menggunakan teknik deskriptif kualitatif memanfaatkan prosentase hanya merupakan langkah awal saja dari keseluruhan proses analisis. Prosentase yang dinyatakan dalam bilangan sudah jelas merupakan ukuran yang bersifat kuantitatif, bukan kualitatif.

Jadi pernyataan prosentase bukan merupakan hasil analisis kualitatif.

Analisis kualitatif tentunya harus dinyatakan dalam sebuah predikat yang menunjukkan pada pernyataan keadaan, ukuran kualitas. Oleh karena itu, hasil penilaian yang berupa bilangan tersebut harus diubah ke dalam sebuah predikat, misalnya : “Baik”, “Cukup”, “Kurang Baik”, dan “Tidak Baik” (Arikunto, 1998 : 351).

2. Analisis Kuesioner

Apabila form isian kuesioner telah tersebar, terkumpul, dan terisi, selanjutnya dianalisis dengan menyajikan data dalam bentuk tabel (tabulasi data) dengan menggunakan rumus presentase yang merupakan teknik statistik sederhana yang digunakan untuk melihat seberapa banyak kecenderungan frekuensi jawaban yang diberikan responden, yaitu:

$$P = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Dimana:

P = persentase

f = frekuensi dari setiap jawaban yang dipilih responden

n = jumlah seluruh frekuensi alternatif jawaban yang menjadi pilihan responden (jumlah sampel)

100 % = konstanta

Setelah dilakukan perhitungan, maka menurut Santoso (2001: 57), hasil persentase tersebut ditafsirkan dengan kategori sebagai berikut:

Tabel 3.2
Kategori Persentase

Persentase	Kategori
0 %	Tidak seorang pun
1 % - 24 %	Sebagian kecil
25 % - 49 %	Hampir setengahnya
50 %	Setengahnya
51 % - 74 %	Sebagian besar
75 % - 99 %	Hampir seluruhnya
100 %	Seluruhnya

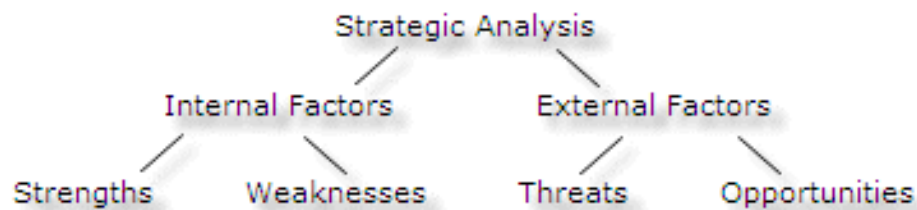
(Sumber: Santoso, 2001)

1. Analisis SWOT

Adalah metode perancangan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor

internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Gambar 3.1
Strategic Analysis



(Sumber : www.google.com)

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah. Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

a. *Strengths* (kekuatan)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

b. *Weakness* (kelemahan)

Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

c. *Opportunities* (peluang)

Merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

d. *Threats* (ancaman)

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

Berikut ini akan dipaparkan macam-macam matriks agar fungsinya untuk menganalisis penentuan strategi menjadi jelas.

Tabel 3.3
Analisis SWOT

Enhanced SWOT Analysis		
Translate into tasks for the Project Plan	Strengths	Weaknesses
Opportunities	How do I use these strengths to take advantage of these opportunities?	How do I overcome the weaknesses that prevent me taking advantage of these opportunities?
Threats	How do I use my strengths to reduce the likelihood and impact of these threats?	How do I address the weaknesses that will make these threats a reality?

(Sumber : www.google.com)

Dari tabel diatas, perhatikan bahwa matriks SWOT terdiri dari sembilan sel. Sebagaimana ditunjukkan, terdapat empat sel faktor utama, empat sel strategi, dan satu sel yang dibiarkan kosong (sel kiri atas). Keempat sel strategi yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT dikembangkan setelah melengkapi keempat faktor sel utama (*Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, *Threats*). Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam pengerjaan analisis SWOT :

a. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisa hal-hal yang menyangkut persoalan eksternal relevan perusahaan. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun

tidak langsung terhadap perusahaan. Berikut ini tahapan kerja Matriks EFE :

- 1) Buat daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha untuk aspek eksternal yang mencakup peluang dan ancaman bagi perusahaan.
- 2) Tentukan bobot dari faktor-faktor tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1. Nilai bobot dinilai dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya. Berikut ini merupakan landasan tabel pembobotannya :

Tabel 3.4
Matriks Penentuan Bobot *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
Keterkaitan											<i>a</i>
Bobot											1

(Sumber : BAPEDA Kab. Tangerang, 2004 : 49)

Nomor 1-5 merupakan nomor untuk faktor peluang (terpengaruh) sedangkan untuk nomor 6-10 merupakan faktor ancaman

(mempengaruhi). Pada setiap faktor yang terkait diberi tanda “x”. Sedangkan bagi faktor yang tidak terkait diberi tanda “0”. Jumlah setiap bobot ditentukan berdasarkan total bobot (1) dibagi dengan a lalu dikali dengan jumlah nilai terkait.

3) Tentukan rating setiap faktor-faktor tadi antara 1 – 4, dimana :

1 = dibawah rata-rata

2 = rata-rata

3 = diatas rata-rata

4 = sangat bagus.

4) Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua faktor-faktor tadi.

5) Jumlahkan skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa pada peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 3.5
Matriks EFE

<i>Key External Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
-			
-			
Ancaman			
-			
-			
Total	1,00		

(Sumber :Diktat Kuliah Strategi Pengembangan dan Pengelolaan)

b. Matriks IFE (*Internal Factor Evalaution*)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan. Berikut ini tahapan kerja matriks IFE :

- 1) Buat daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha untuk aspek eksternal yang mencakup peluang dan ancaman bagi perusahaan.
- 2) Tentukan bobot dari faktor-faktor tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1. Nilai bobot dinilai dan

dihitung berdasarkan rata-rata industrinya. Berikut ini merupakan landasan tabel pembobotannya :

Tabel 3.6
Matriks Penentuan Bobot *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
Keterkaitan											<i>a</i>
Bobot											1

(Sumber : BAPEDA Kab. Tangerang, 2004:49)

Nomor 1-5 merupakan nomor untuk faktor kekuatan (terpengaruh) sedangkan untuk nomor 6-10 merupakan faktor kelemahan (mempengaruhi). Pada setiap faktor yang terkait diberi tanda "x". Sedangkan bagi faktor yang tidak terkait diberi tanda "0". Jumlah setiap bobot ditentukan berdasarkan total bobot (1) dibagi dengan *a* lalu dikali dengan jumlah nilai terkait.

- 3) Beri *rating* (nilai) 1 sampai 4 masing-masing faktor yang memiliki nilai :
- 1 = dibawah rata-rata
 - 2 = rata-rata
 - 3 = diatas rata-rata
 - 4 = sangat bagus.

- 4) Kalikan antara bobot dengan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
- 5) Jumlahkan skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan apabila nilainya diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti halnya pada matriks EFE, matriks IFE terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena ia selalu berjumlah 1,0.

Tabel 3.7
Matriks IFE

<i>Key Internal Factors</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Kekuatan			
-			
-			
Kelemahan			
-			
-			
Total	1,00		

(Sumber : Diktat Kuliah Strategi Pengembangan dan Pengelolaan)

Di bawah ini adalah dasar pijak analisis SWOT :

Gambar 3.2
Diagram Analisis SWOT



(Sumber : Fredy Rangkuti, 2006 : 19)

Kuadran I, merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi seperti ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran II, merupakan situasi yang meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran III, perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala /

kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah dengan meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV, ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

c. Matriks SWOT / TOWS

Adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini memiliki 4 buah strategi, yaitu :

1) STRATEGI SO (*Strength - Opportunity*)

Adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan internal untuk dapat menarik keuntungan dari peluang eksternal. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

2) STRATEGI WO (*Weakness - Opportunity*)

Adalah strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

3) STRATEGI ST (*Strength - Threat*)

Adalah strategi yang menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

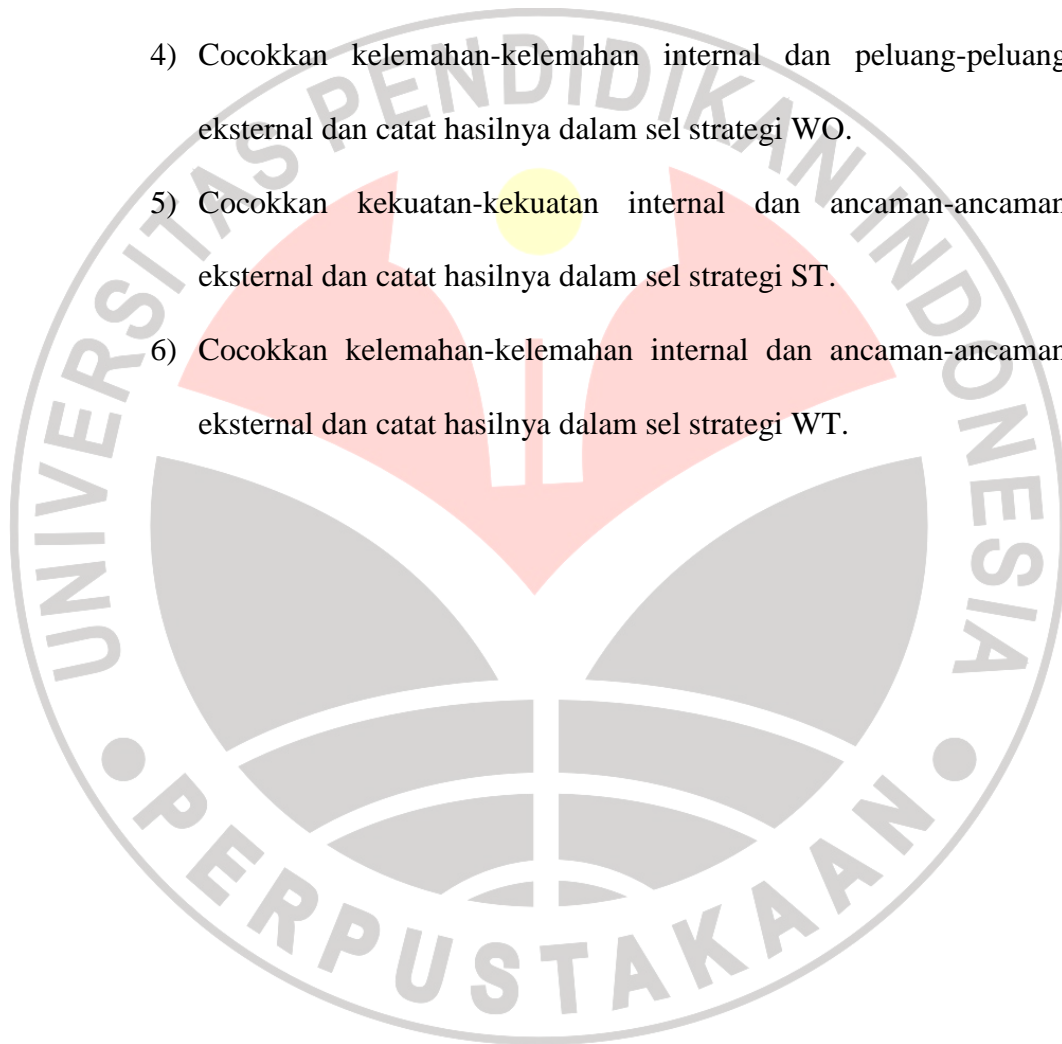
4) STRATEGI WT (*Weakness - Threat*)

Adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Untuk lebih jelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks TOWS / SWOT. Tahapan yang dimaksud adalah :

- 1) Buat daftar peluang dan ancaman eksternal perusahaan, masukkan ke dalam tabel EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*).

- 2) Buat daftar kekuatan dan kelemahan kunci eksternal perusahaan, masukkan ke dalam tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*).
- 3) Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
- 4) Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
- 5) Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
- 6) Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.



Tabel 3.8
Tabel SWOT

<p>IFAS →</p> <p>EFAS</p> <p>↓</p>	<p>Strength (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Catatlah kekuatan- - kekuatan internal - perusahaan. - 	<p>Weakness (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Catatlah kelemahan- - kelemahan - perusahaan -
<p>Opportunities (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Catatlah peluang- - peluang eksternal - yang ada - 	<p>Strategi SO :</p> <p>Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada.</p>	<p>Strategi WO :</p> <p>Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada</p>
<p>Threats (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Catatlah ancaman- - ancaman eksternal - yang ada - 	<p>Strategi ST :</p> <p>Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman.</p>	<p>Strategi WT :</p> <p>Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman.</p>

(Sumber :Diktat Kuliah Strategi Pengembangan dan Pengelolaan)