

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah di CV. Mitra Sinergi yang beralamat di Jl. Lontar Raya No. 2, RT. 014/RW. 007, Kelurahan Menteng Atas, Kecamatan Setiabudi, Kota Jakarta Selatan 12960. Sebagai bahan penelitian penulis memilih CV. Mitra Sinergi karena sebelumnya penulis memiliki kesempatan untuk melakukan wawancara langsung di CV. Mitra Sinergi.

Waktu Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu 6 bulan yaitu mulai dari Maret 2022 sampai dengan Agustus 2022, sesuai dengan jadwal penelitian yang tertera pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1. Jadwal Pelaksanaan Penelitian

No.	Kegiatan	Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																							
2	Observasi Awal	■																							
3	Pengajuan Izin Penelitian	■	■																						
4	Penyusunan Proposal (Bab 1, 2, 3)	■	■	■	■																				
5	Seminar Proposal							■																	
6	Perbaikan Hasil Seminar Proposal								■																
7	Penelitian dan Penulisan Bab 4 dan 5									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
8	Penyerahan Working in Progress 2 (WP-2)																				■				
9	Sidang Skripsi dan Ujian Komprehensif																					■	■		
10	Persetujuan dan Pengesahan Skripsi																							■	

Sumber: Rencana Penelitian (2022)

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang diperoleh dalam bentuk informasi lisan dan tulisan dari segala perilaku orang-orang yang dapat diamati dan diikuti dengan penjelasan yang terperinci tentang bagaimana strategi pemasaran yang diterapkan dalam CV. Mitra Sinergi.

Metodologi penelitian kualitatif bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan fenomena atau obyek penelitian melalui aktivitas sosial, sikap dan persepsi orang secara individu atau kelompok. Menurut Sugiyono (2018:213) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan di analisis yang bersifat kualitatif lebih menekankan pada makna.

Menurut Sugiyono (2018:48) metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membuat perbandingan dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel lain.

3.3. Sumber Data

Untuk memperoleh data dalam penelitian diperlukan kesesuaian antara kebutuhan informasi yang berkaitan dengan sumber data penelitian. Pada penelitian ini sumber data yang digunakan yaitu:

1. Data Primer

Menurut Wardiyanta dalam Sugiarto (2017:87) data primer merupakan informasi yang diperoleh dari sumber-sumber primer yaitu informasi dari narasumber. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah data hasil wawancara (interview) langsung dengan pemilik CV. Mitra Sinergi.

2. Data Sekunder

Menurut Wardiyanta dalam Sugiarto (2017:87) data sekunder merupakan informasi yang diperoleh tidak secara langsung dari narasumber melainkan dari pihak ketiga. Adapun dalam penelitian ini data sekunder berasal dari buku, jurnal, dokumen, dan sumber lainnya yang berkaitan dengan masalah penelitian yang dilakukan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Sebagai pelengkap pembahasan, maka diperlukan adanya data atau informasi baik dalam perusahaan maupun luar perusahaan. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis sebagai berikut:

A. Observasi

Menurut Sugiyono (2017:203) mengemukakan bahwa observasi adalah teknik pengumpulan data untuk mengamati perilaku manusia, proses kerja, dan gejala-gejala alam, dan responden. Dengan menggunakan observasi, penulis melakukan pengamatan secara langsung mengenai kegiatan dan kondisi perusahaan tempat penulis melakukan penelitian dengan tujuan mengamati CV. Mitra Sinergi.

B. Wawancara

Menurut Sugiyono (2017:231) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Peneliti melakukan wawancara dengan pemilik serta beberapa pelanggan CV. Mitra Sinergi bertujuan untuk mendapatkan gambaran perkembangan bisnis serta untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal dari CV. Mitra Sinergi.

C. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2017:142) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penyebaran kuesioner dilakukan kepada pemilik CV. Mitra Sinergi untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang dimiliki dan dihadapi oleh perusahaan.

D. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2017:240) dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah diteliti. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi digunakan untuk mendapatkan pengumpulan data yang berkaitan dalam masalah penelitian.

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang penulis gunakan dalam penelitian kali ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Data kualitatif yang dikumpulkan, didukung dengan analisis deskriptif selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data SWOT. Analisis data SWOT dipilih sebagai instrumen yang tepat untuk menjawab suatu masalah dalam proses perencanaan, karena penentu strategi dapat memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang, sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam sebuah organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul.

Analisis data bertujuan untuk menyederhanakan seluruh data yang terkumpul, menyajikan secara sistematis, kemudian mengolah, menafsirkan data tersebut. Analisis data merupakan upaya pemecahan permasalahan penelitian untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti. Permasalahan dalam penelitian ini akan dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunity, Threat*) serta analisis IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*) untuk merancang strategi pengembangannya. Kemudian menggunakan Matriks *Internal-Eksternal* (IE) untuk melihat kekuatan pasar. Setelah itu, menggunakan Matriks SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk mendapatkan beberapa alternatif strategi. Dengan alat analisis tersebut diharapkan akan dapat memecahkan permasalahan yang akan diteliti dan dapat dijadikan solusi alternatif untuk strategi pemasaran CV. Mitra Sinergi.

3.5.1. Analisis SWOT

Merupakan sebuah analisa yang bertujuan untuk mengetahui faktor lingkungan internal perusahaan yang meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta faktor lingkungan eksternal perusahaan yang meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dengan tujuan untuk dapat menetapkan strategi yang tepat untuk perusahaan dan dapat mengurangi hal-hal buruk yang akan terjadi pada perusahaan. Analisis dengan metode SWOT di bagi menjadi dua faktor:

1. Identifikasi Faktor Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan menurut David (2017:85) adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

2. Identifikasi Faktor Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah analisis untuk melihat faktor peluang dan ancaman yang diakibatkan oleh perubahan lingkungan umum (makro dan mikro) yang dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan-perubahan dimasa mendatang. Menurut David (2017:65) faktor eksternal digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

3.5.2. Matriks *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS)

Matriks IFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan internal sehingga menghasilkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan.

Tabel 3.2. Matrik *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
1.			
2.			
3.			
Dst.			
Total			
Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
Dst.			
Total			
Total Keseluruhan			

Sumber: Rangkuti (2017:26)

Menurut Rangkuti (2017:26) Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan di identifikasikan, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahap-tahap pembobotan faktor-faktor untuk mengembangkan IFAS dijelaskan di bawah ini:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00)).
- c. Hitung rating 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 +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- d. 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).
- e. 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.

3.5.3. Matriks *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS)

EFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal sehingga menghasilkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Tabel 3.3. Matrik *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
1.			
2.			
3.			
Dst.			
Total			
Ancaman			
1.			
2.			
3.			
Dst.			
Total			
Total Keseluruhan			

Sumber: Rangkuti (2017:26)

Menurut Rangkuti (2017:25) Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah tahap-tahap pembobotan Faktor Strategi Eksternal (EFAS) dijelaskan di bawah ini:

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis. Hitung rating 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 peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian

nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- c. 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).
- d. 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.

Bobot adalah bilangan yang dikenakan terhadap setiap butir pernyataan yang besarnya ditentukan berdasarkan angka.

Penentuan bobot untuk matriks IFAS dan EFAS dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison Scales*. Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal perusahaan. Menurut David (2017:30) menjabarkan untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2, 3.

Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:

- 1 = jika indikator horizontal kurang penting dari pada indikator vertical.
- 2 = jika indikator horizontal sama penting dari pada indikator vertical.
- 3 = jika indikator horizontal lebih penting dari pada indikator vertical.

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{t=1}^n X_t}$$

Keterangan:

- a_i = bobot variabel ke-I
 X_i = nilai variabel ke-I
 i = 1, 2, 3, ..., dst
 n = jumlah variabel

Tabel 3.4. Penilaian Bobot pada Analisis IFAS dan EFAS

No.	Faktor	A	B	C	...	Total (Xi)	Bobot
1	A						
2	B						
3	C						
4	...						
Total							1.0

Sumber: Rangkuti (2017:25)

Rating adalah analisis terhadap kemungkinan yang akan terjadi dalam jangka pendek (misalnya satu tahun ke depan). Nilai rating untuk variabel diberi nilai 1 - 4.

Tabel 3.5. Kriteria Penilaian Rating Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

No.	Penilaian Kekuatan dan Peluang		Penilaian Kelemahan dan Ancaman	
	Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
1	4	Tinggi	4	Sangat Rendah
2	3	Sedang	3	Rendah
3	2	Rendah	2	Sedang
4	1	Sangat Rendah	1	Tinggi

Sumber: Rangkuti (2017:25)

Kriteria penilaian dalam tabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kekuatan dan peluang memiliki nilai 4 apabila perusahaan tergantung pada aspek ini dan berpengaruh bagi perkembangan perusahaan. Kekuatan dan peluang memiliki nilai 3 apabila perusahaan bergantung pada aspek tersebut dan memengaruhi perkembangan perusahaan dan memiliki kemampuan di aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing atau minimal sama dengan pesaing. Kekuatan dan peluang memiliki nilai 2 apabila pada aspek ini tidak terlalu penting dan berpengaruh, tetapi untuk dipertimbangkan oleh suatu usaha yang memiliki kekuatan lemah pada aspek ini. Kekuatan dan peluang

dengan nilai 1 apabila pada aspek ini tidak berpengaruh dan tidak penting untuk dipertimbangkan.

- b) Kelemahan dan ancaman memiliki nilai 1 apabila perusahaan tergantung pada aspek ini dan berpengaruh bagi perkembangan perusahaan. Kekuatan dan peluang memiliki nilai 2 apabila perusahaan bergantung pada aspek tersebut dan memengaruhi perkembangan perusahaan dan memiliki kemampuan di aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing atau minimal sama dengan pesaing. Kekuatan dan peluang memiliki nilai 3 apabila pada aspek ini tidak terlalu penting dan berpengaruh, tetapi untuk dipertimbangkan oleh suatu usaha yang memiliki kekuatan lemah pada aspek ini. Kekuatan dan peluang dengan nilai 4 apabila pada aspek ini tidak berpengaruh dan tidak penting untuk dipertimbangkan.

3.5.4. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Menurut Rangkuti (2018:95) matriks Internal-Eksternal dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Elemen 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.

Matriks Internal-Eksternal menyusun strategi yang terbagi ke dalam 9 (sembilan) sel. Tolak ukur yang digunakan adalah kekuatan-kelemahan internal dari IFAS untuk garis horizontal dan peluang-ancaman eksternal dari EFAS untuk garis vertikal.

Untuk menentukan posisi organisasi bisnis berada pada kuadran mana, maka sebagai acuannya adalah hasil analisis IFAS dan EFAS. Sumbu kordinat x untuk hasil analisis IFAS yang dimulai dari angka 0 dan ke arah kiri, sedang sumbu y untuk hasil analisis EFAS mulai dari angka 0 ke arah atas. Angka 0 berada pada sudut kanan bawah.

Tabel 3.6. Matriks Internal-Eksternal (IE)

4,00	Kuat	3,00	Rata-rata	2,00	Lemah	1,00
Tinggi	1. Pertumbuhan Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2. Pertumbuhan Konsentrasi melalui integrasi horizontal		3. Penciutan Strategi turnaround		
3,00						
Sedang	4. Stabilitas Hati-hati	5. Pertumbuhan Konsentrasi melalui integrasi horizontal		6. Penciutan Strategi Divestasi		
2,00						
Rendah	7. Pertumbuhan Difersifikasi Konsentrik	8. Pertumbuhan Difersifikasi Konglomerat		9. Likuiditas Likuidasi atau Bangkrut		
1,00						

Sumber: Rangkuti (2018)

Tabel diatas dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

a. Grow strategy

Merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan sel 8).

b. Stability strategy

Adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

c. Retrenchment strategy

adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan. (sel 3, 6, dan 9).

Tindakan dari masing-masing strategi adalah:

1. Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1) dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk dan jasa atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Hal ini merupakan strategi utama perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya saing tinggi.

2. Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5) dengan cara memperluas lini produk dan saluran distribusi ke wilayah-wilayah potensial lainnya secara intensif.
3. Strategi turnaround (sel 3) adalah strategi yang digunakan untuk menyehatkan kembali perusahaan.
4. Strategi divestasi (sel 6) ialah strategi yang digunakan untuk menggali modal dengan pengembangan produk baru untuk selanjutnya digunakan untuk mendanai akuisisi atau investasi.
5. Diversifikasi konsentrik (sel 7) ialah strategi pertumbuhan yang dilakukan dengan cara menciptakan produk baru secara efisien karena perusahaan sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.
6. Diversifikasi konglomerat (sel 8) ialah strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan untuk melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain.
7. Strategi likuidasi (sel 9) ialah strategi yang menjual aset perusahaan yang bernilai nyata.

3.5.5. Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2018:83) matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis.

Langkah-langkah rinci dalam membuat Matriks SWOT adalah sebagai berikut :

1. Buatlah daftar peluang signifikan eksternal perusahaan.
2. Buatlah daftar ancaman signifikan eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan signifikan internal perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan signifikan internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal kemudian catat hasilnya dalam sel SO strategi.

6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal kemudian catat hasilnya dalam sel WO strategi.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal kemudian catat hasilnya dalam sel ST strategi.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal kemudian hasilnya dalam sel WT strategi.

Tabel 3.7. Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5 - 10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 kelemahan internal
EFAS	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 (2018:84)

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas:

a. Strategi *Strengths-Opportunities* (SO)

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

b. Strategi *Strengths-Threats* (ST)

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO)

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

d. Strategi *Weaknesses-Threats* (WT)

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

3.5.6. Matriks QSPM

Menurut David (2017:184) selain membuat peringkat untuk memperoleh daftar prioritas, hanya ada satu teknik analisis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang membentuk tahap tiga kerangka analitis formulasi strategi. Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif untuk setiap strategi dalam seperangkat alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor kesuksesan internal dan eksternal yang penting. Berapapun perangkat strategi alternatif dapat dicakup dalam QSPM dan berapapun strategi dapat membentuk suatu perangkat, namun hanya strategi-strategi di dalam perangkat itu yang dievaluasi relatif satu dengan yang lain (David 2017:185).

Enam langkah yang disyaratkan untuk mengembangkan QSPM menurut David (2017:186), sebagai berikut:

- a. Langkah pertama adalah membuat daftar peluang dan ancaman eksternal perusahaan serta kelemahan dan kekuatan internal.
- b. Langkah kedua adalah masukan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal. Bobot ini, harus identik dengan bobot yang diberikan pada matriks IFAS dan EFAS.
- c. Langkah ketiga adalah menguji matriks dan mengidentifikasi strategi alternatif yang sebaiknya organisasi mempertimbangkan implementasinya.
- d. Langkah keempat adalah menentukan daya tarik, didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam

alternatif. Daya tarik skor atau *Attractive Score* (AS) ditentukan dengan menguji setiap faktor internal dan faktor eksternal.

Batasan Nilai AS:

1 = Tidak menarik

2 = Sedikit menarik

3 = Cukup menarik

4 = Sangat menarik

- e. Langkah kelima adalah hitung daya tarik skor total atau *Total Attractiveness Score* (TAS) didefinisikan sebagai hasil dari perkalian bobot (langkah dua) dengan (langkah empat) disetiap baris. Semakin tinggi TAS, semakin menarik alternatif strategi mempertimbangkan hanya faktor kesuksesan pembatas yang penting.
- f. Langkah keenam adalah menghitung jumlah skor daya tarik total (TAS). Tambahkan TAS dalam setiap kolom strategi QSPM. Jumlah skor daya tarik total mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam setiap perangkat alternatif.

Tabel 3.8. Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan									
a.									
b.									
Kelemahan									
a.									
b.									
Peluang									
a.									
b.									
Ancaman									
a.									
b.									

Sumber: David (2017:185)