



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian metodologi penelitian ini, berisikan mengenai objek penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, dan metodologi penelitian. Bagian objek penelitian bertujuan untuk menentukan perusahaan yang akan diteliti, sedangkan pada bagian desain penelitian dijelaskan mengenai metode yang akan digunakan dalam penelitian ini. Pada variabel penelitian akan dijelaskan mengenai faktor-faktor yang ditetapkan untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian dapat disimpulkan.

A. Objek Penelitian

Objek penelitian ini merupakan strategi bisnis dari PT. Bambi yang merupakan salah satu perusahaan pengarsipan & file komputer di Indonesia.

B. Desain Penelitian

Metode yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif menurut Noor dalam Sudiro (2013) adalah metode yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang. Sedangkan penelitian kualitatif menurut Sugiyono dalam Sudiro (2013) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Metode ini relatif lebih mudah untuk dilaksanakan, tidak membutuhkan kelompok pembanding, diperoleh



banyak informasi penting, dan dalam metode ini dapat ditentukan apakah temuan membutuhkan penelitian lanjutan atau tidak.

C. Metode Penelitian

1. Teknik Pengumpulan Data dan Sampel

a. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik komunikasi. Teknik komunikasi yang sesuai untuk penelitian ini adalah wawancara dengan pihak yang berkompetensi dalam menentukan kebijakan perusahaan dan mengetahui jelas kondisi internal dan eksternal perusahaan, serta dengan kuesioner. Kuesioner akan dibagikan kepada pihak masyarakat umum untuk memberikan pendapat mengenai produk yang diproduksi oleh PT. Bambi.

b. Teknik Pengumpulan Sampel

Teknik pengambilan sampel atau teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*. Menurut Sugiyono dalam Sudiro (2013), *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam penelitian ini, ditentukan nara sumber informasi dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Sugiyono dalam Sudiro (2013) menyatakan bahwa teknik *purposive sampling* adalah teknik yang mengambil sumber data dengan pertimbangan tertentu, seperti: orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan sehingga memudahkan peneliti mendalami obyek atau situasi sosial yang diteliti.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Dalam penelitian ini, peneliti memilih 3(tiga) orang dari PT. Bambi dan 3 (tiga) orang PT. Best Mega Industri sebagai narasumber informasi. Narasumber dari PT Bambi meliputi Ibu Lili H. selaku Kepala Divisi Bidang *Direct Marketing*, Ibu Woen Lili selaku *Finance and Accounting Manager*, dan Ibu Monica Ira Utomo selaku Manajer HRD. Sedangkan narasumber informasi dari PT. Best Mega Industri terdiri dari Bapak Nata Raharja selaku Manajer Produksi, Bapak Yudi Kurniawan selaku Supervisor Design, dan Bapak Herman selaku Manajer IT.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Teknik Analisis Data

Pada bagian ini peneliti menggunakan beberapa teknik analisis data eksternal dan internal.

a. Analisis Internal

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Dalam satu area tidak mungkin ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya. Oleh sebabnya perlu dilakukan audit internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Proses penilaian internal membutuhkan kerja sama dengan para pimpinan dan karyawan di PT. Bambi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang akan menghasilkan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan, dan operasi sistem informasi manajemen.

(1) Kekuatan (*Strengths*)

Strengths adalah kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dilakukan dalam analisis ini adalah setiap perusahaan atau organisasi perlu menilai kekuatan – kekuatan dan kelemahan di bandingkan dengan para pesaingnya. Kekuatan merupakan faktor yang menjadi penentu keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.

(2) Kelemahan (*Weaknesses*)

Weaknesses adalah kelemahan, situasi kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Faktor ini merupakan cara menganalisis kelemahan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi.

b. Analisis Eksternal

Setiap perusahaan atau organisasi pastinya memiliki peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang perlu di hadapi. Setiap peluang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan apa saja, sehingga perusahaan harus mengetahui peluang tersebut terlebih dahulu agar dapat menciptakan strategi yang tepat untuk memaksimalkan peluang tersebut.

Proses penilaian audit eksternal harus melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan. Untuk melakukan audit eksternal, perusahaan pertama kali harus menyelidiki dan mengumpulkan informasi bersaing mengenai tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi. Setelah melakukan pengumpulan informasi, sebaiknya diasimilasi dan dievaluasi,

Freund dalam buku Fred R. David (2016:47) menekankan bahwa faktor – faktor eksternal kunci sebaiknya penting untuk mewujudkan tujuan jangka



panjang dan tahunan, dapat diukur, dapat diterapkan pada semua perusahaan yang bersaing, dan hierarkis dalam arti bahwa beberapa akan terkait dengan perusahaan secara keseluruhan dan yang lain akan menjadi lebih sempit, terfokus pada area fungsional dan divisional.

(1) Peluang (*Opportunity*)

Opportunity adalah analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan. Faktor ini merupakan cara untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan datang.

(2) Ancaman (*Threats*)

Threats yaitu analisis ancaman, cara menganalisis tantangan yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran.

c. Pesaing utama perusahaan dan faktor – faktor kompetitif perusahaan :

(1) Para pesaing utama perusahaan

Mengidentifikasi perusahaan – perusahaan lain yang dianggap sebagai pesaing utama perusahaan.

(2) Faktor – faktor kompetitif perusahaan

Faktor – faktor yang dianggap sebagai penentu keberhasilan perusahaan.

Faktor ini mencakup isu – isu internal maupun eksternal perusahaan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk memformulasikan strategi adalah model konsep David (2016), yaitu melalui 3 tahapan :

a. Tahap 1 : Tahap Input

Tahap 1 dalam kerangka kerja perumusan strategi untuk menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan sehingga dapat membuat Matrik IFE, Matrik EFE, dan Matriks CPM.

(1) *Internal Factor Evaluation Matrix* (Matriks IFE)

Matriks IFE merupakan salah satu teknik yang akan digunakan dalam melakukan formulasi strategi. Untuk menggunakan IFE Matriks, harus menggunakan tabel untuk menghitung total skor tertimbang.

Tabel 3.1
***Internal Factor Evaluation Matrix* (Matriks IFE)**

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1.			
2.			
3.			
Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
Total	1,00		

Sumber : Fred R. David (2016:111)

IFE Matriks dapat dikembangkan dengan lima tahap, yaitu:

- i) Buatlah daftar faktor-faktor kunci internal seperti yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan total 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan. Buatlah daftar kekuatan terlebih dahulu,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

kemudian dahulu, kemudian daftar kelemahan. Buatlah sespesifik mungkin, menggunakan presentase, rasio, dan angka perbandingan.

- ii) Tentukan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting) untuk setiap faktor. Bobot diberikan untuk faktor yang mengindikasikan kepentingan relatif faktor agar berhasil di industrinya. Tanpa memperhatikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan, faktor-faktor yang dianggap memiliki efek terbesar pada kinerja organisasi sebaiknya diberikan bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.
- iii) Berikan peringkat 1 hingga 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor itu merepresentasikan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4). Untuk faktor kekuatan harus diberikan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus diberikan peringkat 1 dan 2. Peringkat tersebut berbasiskan perusahaan, sementara bobot dalam langkah 2 berbasis industri.
- iv) Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel.
- v) Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang organisasi.

(2) *Eksternal Factor Evaluation Matrix* (EFE Matriks)

Teknik kedua yang digunakan untuk melakukan tahap *input* adalah EFE Matriks. Dalam teknik ini harus menggunakan tabel yang berisikan peluang dan ancaman.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Tabel 3.2
External Factor Evaluation Matrix(Matriks EFE)

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1.			
2.			
3.			
Ancaman			
1.			
2.			
3.			
Total	1,00		

Sumber : Fred R. David (2016:65)

Terdapat 5 langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan EFE

Matriks, yaitu:

- i) Buatlah daftar faktor-faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Terdiri dari 20 faktor, meliputi kesempatan dan ancaman yang memengaruhi perusahaan dan industri. buatlah daftar kesempatan dahulu dan kemudian faktor ancaman. Buatlah sespesifik mungkin, menggunakan persentase, rasio, dan angka komparatif kapanpun dimungkinkan.
- ii) Berilah bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Kesempatan biasanya menerima bobot yang lebih tinggi dari ancaman, namun ancaman dapat memperoleh bobot yang lebih tinggi jika sangat parah. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan membandingkan pesaing yang sukses dan tidak sukses atau dengan mendiskusikan faktor itu dan memperoleh konsensus kelompok. Jumlah dari semua bobot terhadap faktor harus sama dengan 1,0.



- iii) Berilah peringkat antara 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespons terhadap faktor itu, di mana 4 = responsnya superior, 3 = responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, dan 1 = responsnya buruk. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Peringkat oleh karenanya berbasis perusahaan, sedangkan bobot dalam Langkah 2 berbasiskan industri. penting untuk dicatat bahwa baik ancaman maupun kesempatan dapat diberi peringkat 1, 2, 3, atau 4.
- iv) Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
- v) Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

(3) *Competitive Profile Matrix* (Matriks CPM)

Menurut Fred R. David (2016:160), Matriks Profil Kompetitif mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan sampel. Total nilai dapat dilihat pada bagian akhir kolom, dimana perusahaan yang memiliki angka paling besar merupakan perusahaan yang memiliki posisi kompetitif paling kuat, sedangkan perusahaan yang memiliki nilai terendah memiliki posisi kompetitif yang paling lemah.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 3.3
Competitive Profile Matrix (Matriks CPM)

Faktor – Faktor Keberhasilan Penting	Bobot	Perusahaan 1		Perusahaan 2		Perusahaan 3	
		Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot
1.							
2.							
3.							
Total	1,00						

Sumber : Fred R. David (2016:68)

Untuk tahap *input* yang terakhir harus menggunakan teknik dengan Matriks Profil Persaingan. Terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan untuk menggunakan CPM, yaitu:

- i) Pilihlah beberapa perusahaan yang memiliki jenis bidang sejenis. Sebaiknya perusahaan yang dipilih adalah pesaing dari setiap perusahaan yang memiliki kualitas yang setara agar dapat dibandingkan.
- ii) Setelah menentukan perusahaan, buatlah daftar faktor-faktor keberhasilan penting setiap perusahaan.
- iii) Tentukanlah bobot untuk masing-masing faktor keberhasilan penting. Berilah nilai yang lebih tinggi untuk bobot yang merupakan faktor terpenting dari semua perusahaan. Total bobot harus 1,00.
- iv) Setelah menentukan bobot untuk masing-masing faktor keberhasilan penting perusahaan, selanjutnya harus ditentukan peringkat setiap faktor dari perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan dari faktor keberhasilan penting mendapatkan nilai peringkat yang lebih tinggi, yaitu angka 3 atau 4. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



faktor keberhasilan yang tidak unggul mendapatkan nilai peringkat yang rendah, yaitu angka 1 atau 2.

- v) Setelah menentukan peringkat dan bobot, kalikanlah keduanya untuk menghasilkan skor bobot. Setelah mendapatkan skor bobot dari masing-masing faktor keberhasilan penting, jumlahkan semua skor bobot tersebut untuk mendapatkan total dari skor bobot. Total dari skor bobot tersebut yang merupakan petunjuk yang menunjukkan mana perusahaan yang lebih unggul dibanding pesaingnya.

b. Tahap 2 : Tahap Pencocokan

Pada tahap pencocokan akan berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan faktor internal. Teknik pencocokan mencakup Matriks IE dan Matriks SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats).

(1) Matriks IE (Internal – Eksternal)

Matriks IE secara grafik menggambarkan secara jelas perbedaan diantara divisi – divisi organisasi dalam diagram simetris. Informasi dalam matriks IE ini berasal dari matriks IFE dan matriks EFE yang sebelumnya telah dibuat. Matriks IE dibagi menjadi 3 bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

- (a) Perusahaan yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat menggambarkan kondisi *grow* (berkembang) dan *build* (membangun). Strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah :
 - i) Strategi Intensif, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

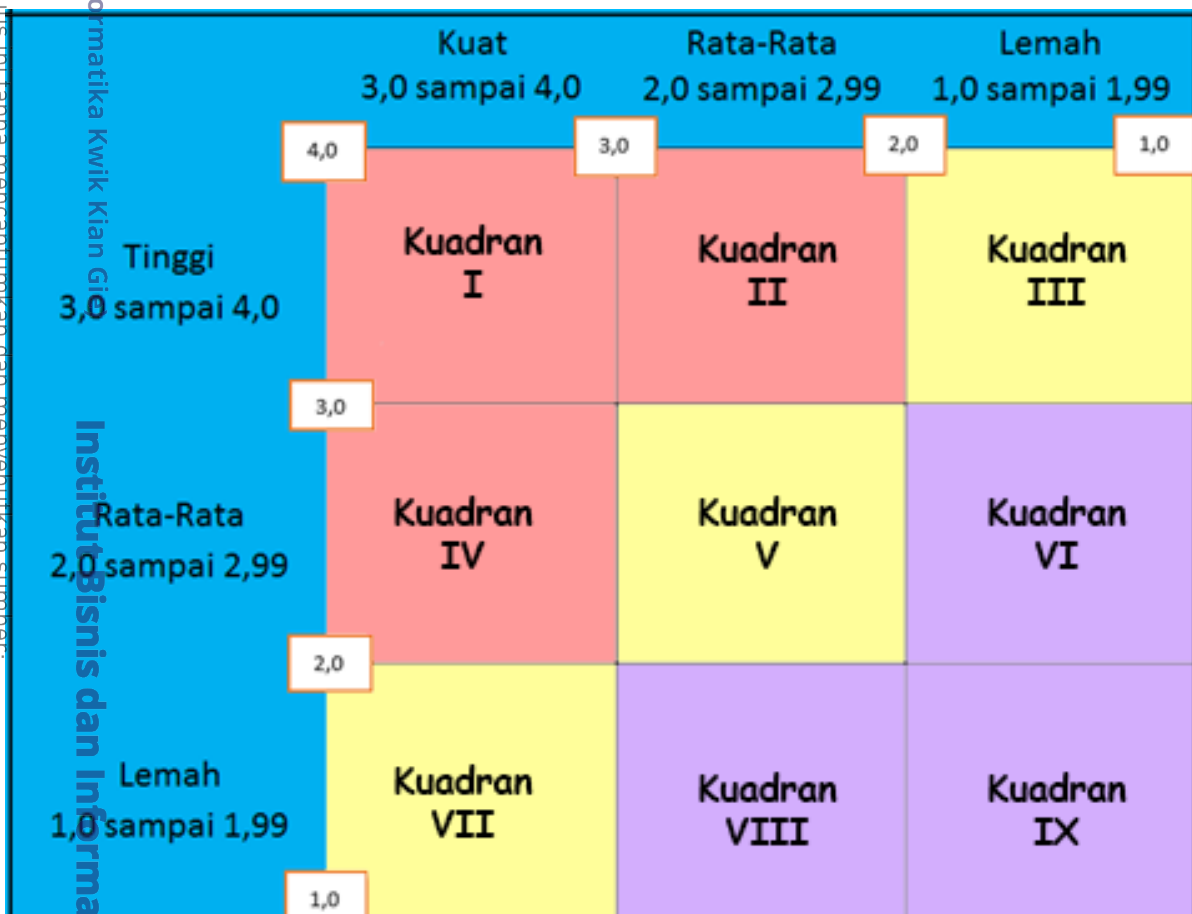


ii) Strategi Integrasi, yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal

(b) Perusahaan yang berada dalam sel III, V, dan VII dapat menggambarkan kondisi *hold* (tahan) dan *maintain* (memelihara). Strategi yang cocok adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

(c) Perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, dan IX dapat menggambarkan kondisi *harvest* (panen) dan *divestiture* (divestasi).

Gambar 3.1
Matriks IE



Sumber : David (2016:181)

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Untuk mengembangkan matriks internal-eksternal (IE), terdapat 8 langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- (a) Menyelesaikan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE Matriks) dan menghitung skor total tertimbang dari matriks EFE.
- (b) Menyelesaikan matriks evaluasi faktor internal (IFE Matriks) dan menghitung skor total tertimbang dari matriks IFE.
- (c) Masukkan skor tertimbang IFE dan EFE kedalam matriks internal-eksternal (IE)
- (d) Menarik kesimpulan strategi dari posisi matriks IE.

(2) Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

Menurut Fred R. David (2016:171) bahwa matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: strategi kekuatan–peluang (*strengths-opportunities–SO*), strategi kelemahan-kesempatan (*weaknesses-opportunities–WO*), strategi kekuatan-ancaman (*strengths-threats–ST*), dan strategi kelemahan-ancaman (*weaknesses-threats–WT*).

- (a) Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal yang ada.
- (b) Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan peluang eksternal.
- (c) Strategi ST menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi dampak ancaman eksternal.
- (d) Strategi WT merupakan strategi defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.



Tabel 3.4
Analisis SWOT

C Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang		Kekuatan (Strengths-S)	Kelemahan (Weakness-W)
	Kesempatan (Opportunity-O)	(Strategi SO) Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	(Strategi WO) Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
	Ancaman (Threats-T)	(Strategi ST) Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	(Strategi WT) Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber : David (2016:172)

Untuk melakukan analisis dengan menggunakan matriks SWOT, terdapat 8 langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- (a) Membuat daftar kesempatan eksternal kunci
- (b) Membuat daftar ancaman eksternal kunci
- (c) Membuat daftar kelemahan internal kunci
- (d) Membuat daftar kekuatan internal kunci
- (e) Mencocokkan kekuatan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang sesuai
- (f) Mencocokkan kelemahan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat resultan strategi WO
- (g) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST
- (h) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT

(3) *Strategic Position and Action Evaluation Matrix* (SPACE Matriks)

SPACE Matriks merepresentasikan dua dimensi internal (posisi keuangan – FP dan posisi kompetitif – CP) dan dua dimensi eksternal (posisi stabilitas – PS dan posisi industri – IP). Dari SPACE Matriks akan

menghasilkan vektor direksional yang dapat mengarah ke empat kuadran, yaitu:

- (a) Kuadran agresif (kanan-atas) artinya organisasi berada dalam posisi yang sangat baik dalam menggunakan kekuatan internalnya untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal, menangani kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan oleh organisasi ketika berada di kondisi agresif adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi, dapat menjadi layak, tergantung pada kondisi khusus yang dihadapi oleh perusahaan.
- (b) Kuadran konservatif (kiri-atas) artinya organisasi tetap dekat pada kompetensi dasar organisasi dan tidak mengambil resiko yang berlebihan. Strategi yang dapat digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait.
- (c) Kuadran defensif (kiri-bawah) artinya organisasi sebaiknya fokus pada memperbaiki kelemahan internal dan diversifikasi. Strategi yang dapat digunakan adalah pelepasan, pengurangan, likuidasi, dan diversifikasi.
- (d) Kuadran kompetitif (kanan-bawah) artinya organisasi memiliki keunggulan dalam persaingan dalam industri tetapi lemah dalam keuangan internal. Strategi yang dapat digunakan adalah integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



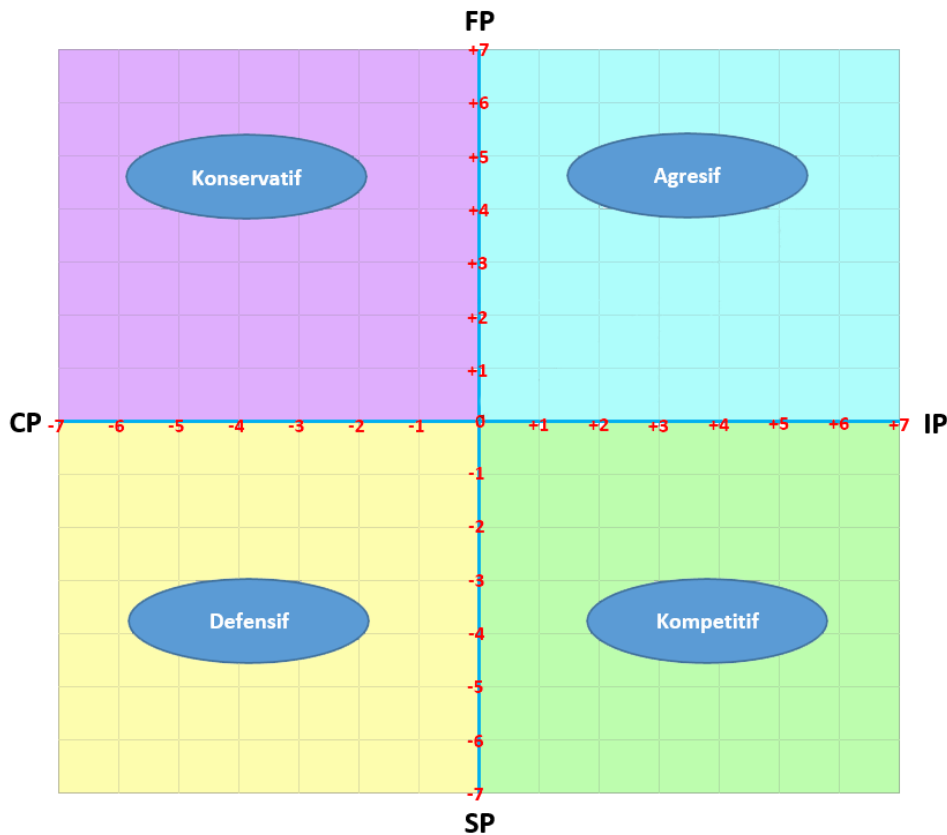
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Tabel 3.5
Matriks Aktual SPACE

Analisis Internal		Analisis Eksternal	
Posisi Keuangan (FP)	Skor	Stabilitas Posisi (SP)	Skor
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Rata-rata posisi keuangan (FP)		Rata-rata stabilitas posisi (SP)	
Analisis Internal		Analisis Eksternal	
Posisi Kompetitif (CP)	Skor	Posisi Industri (IP)	Skor
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Rata-rata posisi kompetitif (CP)		Rata-rata posisi industri (IP)	
Kesimpulan :			
Perpotongan Y = FP + SP			
Perpotongan X = IP + CP			

Sumber : David (2015:176)

Gambar 3.2
Matriks SPACE



Sumber : David (2015:176)

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks Space adalah sebagai berikut :

- (a) Memilih seperangkat variabel untuk mendefinisikan posisi keuangan (FP), posisi kompetitif (CP), posisi stabilitas (SP), dan posisi industri (IP).
- (b) Memberikan angka numerik yang berjangka dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik) untuk variabel-variabel yang memengaruhi dimensi IP dan FP. Berikan angka -1 (terbaik) hingga -7 (terburuk) untuk setiap variabel yang memengaruhi dimensi SP dan CP. Pada perpotongan FP dan CP, buatlah perbandingan dengan pesaing lain. pada perpotongan IP dan SP, buatlah perbandingan dengan industri lain.
- (c) Hitunglah skor rata-rata untuk FP, CP, IP, dan SP dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada setiap variabel setiap dimensi, kemudian bagilah angka variabel-variabel yang termasuk dalam masing-masing dimensi.
- (d) Hitunglah koordinat direksional dengan menggunakan sumbu X dan sumbu Y.
- (e) Letakkan hasil dari perhitungan sumbu X dan sumbu T kedalam SPACE matriks dan gambarkan vektor direksional dari asal SPACE Matriks lewat koordinat vektor direksional. Vektor ini akan mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Tahap 3 : Tahap Keputusan

Pada penelitian ini akan digunakan 1 teknik untuk tahap keputusan. Matriks yang akan digunakan adalah QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk membuat keputusan perumusan strategi. Menurut Fred R. David (2016:184) QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal.

Matriks QSPM termasuk dalam tahap ke-3 dari kerangka kerja analisis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi mana yang hendak digunakan diantara strategi – strategi alternatif.

Tabel 3.6
Matriks QSPM

Alternatif Strategi		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
Faktor – Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
1.							
2.							
3.							
Ancaman							
1.							
2.							
3.							
Total	1,00						
Kekuatan							
1.							
2.							
3.							
Kelemahan							
1.							
2.							
3.							
Total	1,00						

Sumber : Fred R. David (2016:185)

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pada Matriks QSPM terdapat 6 langkah yang dibutuhkan untuk

mengembangkannya, yaitu :

- (1) Membuat daftar kekuatan / kelemahan internal dan peluang / ancaman eksternal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini dapat diambil langsung dari Matriks IFE dan Matriks EFE.
- (2) Kemudian berikan bobot untuk masing – masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini sama seperti pembobotan pada Matriks IFE dan Matriks EFE. Bobot disajikan dalam kolom tepat di kanan faktor – faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
- (3) Setelah itu, cermati matriks – matriks yang telah digunakan pada tahap ke-2 (pencocokan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan dalam organisasi. Biasanya strategi alternatif yang paling banyak disarankan dari matriks – matriks yang digunakan akan dipilih.
- (4) Kemudian tentukan Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing – masing strategi dalam set alternatif yang telah ditentukan.
- (5) Hitung Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot dengan Skor Daya Tarik di setiap faktor. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Total, semakin menarik pula alternatif strategi tersebut.
- (6) Kemudian hitung juga jumlah keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di tiap kolom QSPM. Jumlah keseluruhan Daya Tarik Total mengungkapkan strategi paling menarik dari serangkaian alternatif yang ada.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.