

IV. METODE PENELITIAN

1.1. Metode Penetapan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penetapan lokasi dan waktu penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dan penelitian yang dilakukan adalah studi kasus, dimana dalam pengumpulan, pengambilan dan penganalisisan data dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung ke objek penelitian dan wawancara dengan informan dengan maksud agar data yang diperoleh adalah informasi yang lengkap tentang Komunitas Organik Brenjonk, Trawas, Mojokerto. Penelitian ini dilakukan pada Bulan Mei 2013 hingga selesai. Dengan pertimbangan bahwa perusahaan tersebut sudah cukup lama memproduksi dan memasarkan wortel organik namun masih belum bisa memasarkannya secara optimal dengan pangsa pasar yang tersedia. Disamping itu, Komunitas Organik Brenjonk juga telah memiliki sertifikat organik serta lokasi perusahaan yang berada di daerah Pegunungan Penanggungan yang merupakan lokasi penghasil sayur segar. Selain itu perusahaan ini merupakan perusahaan yang berbasis komunitas petani sayur organik dan masih dalam tahap perkembangan sehingga perusahaan ini pantas untuk dijadikan objek penelitian dalam menganalisis strategi pemasarannya agar nantinya perusahaan dapat menerapkan strategi di bidang pemasaran yang tepat sehingga perusahaan dapat merencanakan strategi operasional pemasaran yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

1.2. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan peneliti adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Creswell (2010), Studi kasus merupakan strategi penelitian dimana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna data yang sebenarnya adalah data

sebenarnya yang merupakan suatu nilai di balik data yang tampak. Pendekatan kualitatif tidak menekankan pada generalisasi tetapi lebih menekankan pada makna.

1.3. Unit Analisis

Unit analisis pada umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti pada obyek penelitian. Unit analisis meliputi tiga komponen menurut sugiyono (2008), yaitu: (1) *place*, tempat dimana interaksi dalam penelitian berlangsung; (2) *actor*, pelaku atau orang yang sesuai dengan objek penelitian tersebut; (3) *activity*, kegiatan yang dilakukan actor dalam situasi sosial yang sedang berlangsung. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Manajemen Pemasaran Strategis di Komunitas Organik Brenjok.

4.4. Metode Penetapan Informan

Informan Kunci pada penelitian ini adalah Pemimpin Komunitas Organik Brenjok. Menurut Babbie (2005) informan adalah seseorang yang fasih dalam fenomena sosial yang anda ingin pelajari dan yang bersedia untuk memberitahu apa yang diketahui tentang hal itu. Penentuan informan dilakukan dengan cara purposive sampling dengan pertimbangan bahwa informan yang dimaksud memiliki kemampuan dan wewenang dalam merumuskan kebijakan di Komunitas Organik Brenjok termasuk merumuskan strategi di bidang pemasaran perusahaan. Selain menggunakan metode purposive sampling, peneliti juga menggunakan metode snowball sampling dalam penetapan informan tambahan. Babbie (2005) juga mengatakan bahwa dalam snowball sampling, peneliti mengumpulkan data pada beberapa anggota populasi target yang dapat ditemukan, kemudian meminta orang-orang untuk memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mencari anggota lain dari populasi itu yang mereka kebetulan tahu.. Jumlah informan setelah menggunakan snowball sampling adalah 5 orang, diantaranya adalah pemimpin atau direktur Komunitas Organik Brenjok, dewan persetujuan, manajer pemasaran, pendamping lapang, dan bagian jual beli. Data informasi ini selanjutnya bisa digunakan untuk mengetahui lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan yang selanjutnya digunakan untuk menentukan strategi di bidang pemasaran yang tepat bagi perusahaan.

4.5. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Data Primer

Adalah data yang diperoleh secara langsung dari pihak informan yang dilakukan dengan cara pengamatan langsung, yaitu dengan observasi, yaitu melihat atau mengadakan pengamatan secara langsung di Komunitas Organik Brenjonk dan wawancara mendalam.

- a. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah kegiatan untuk mencari data dengan jalan mengamati, secara langsung data yang telah berhasil dihimpun untuk selanjutnya dipilih sesuai relevansinya dengan penelitian. Observasi dilakukan untuk mengamati kegiatan sehari-hari Komunitas Organik Brenjonk guna mendapatkan data pendukung dan mencari data-data yang berupa jurnal, artikel ilmiah, dan data-data lainnya yang diperlukan yang memiliki relevansi erat dalam mendukung penelitian tentang strategi di bidang pemasaran yang bisa berasal dari media elektronik maupun media cetak.

- b. Wawancara mendalam (*in depth interview*)

Wawancara mendalam yang dilakukan adalah wawancara langsung yang terstruktur dengan manajer perusahaan, dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

2. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh dengan mengadakan kajian terhadap laporan rutin komunitas, sertifikasi yang dimiliki perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta standar wortel organik yang berlaku pada aktivitas bisnis Komunitas Organik Brenjonk. data sekunder berisikan data mengenai data permintaan wortel organik, data jumlah wortel organik yang diterima perusahaan, serta data pengiriman wortel organik. Data sekunder juga diperoleh dari studi literatur, perpustakaan, internet, hasil penelitian dan tulisan yang berhubungan dengan topik penelitian. Data sekunder juga dapat diperoleh dari instansi yang terkait untuk mengetahui kondisi umum daerah penelitian yang berupa data kondisi ekonomi, kondisi sosial budaya dan berbagai faktor eksternal di luar perusahaan yang mempengaruhi kinerja Komunitas Organik Brenjonk.

4.6. Metode Analisis Data

4.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah meneliti dan menemukan informasi seluas-luasnya tentang lingkungan yang bersangkutan yang digunakan untuk mengetahui kondisi strategi pemasaran usaha Komunitas Organik Brenjonk guna mendukung data kualitatif untuk melakukan analisis strategi di bidang pemasaran. Analisis deskriptif meliputi semua proses yang ada di Komunitas Organik Brenjonk khususnya dalam strategi pemasaran diantaranya adalah harga, produk, promosi, dan harga yang diterapkan untuk dilakukan evaluasi guna perbaikan strategi di bidang pemasaran, serta faktor-faktor yang berhubungan dengan penentuan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

4.6.2. Analisis Kualitatif

1. Identifikasi lingkungan Komunitas Organik Brenjonk (*input stage analysis*)
 - a. Analisis faktor internal (IFE)

Analisis faktor-faktor internal digunakan untuk menganalisis lingkungan internal melalui pendekatan fungsional sehingga dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Komunitas Organik Brenjonk. Tahapan-tahapan analisis faktor-faktor internal meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- 1) Membuat tabel rincian faktor-faktor internal perlu dimonitor dan dievaluasi untuk mengevaluasi kinerja Komunitas Organik Brenjonk untuk setiap faktor-faktor yang berhubungan, antara lain:
 - a) Aspek keuangan, yang meliputi kemampuan mendapatkan modal jangka pendek, kemampuan mendapatkan modal jangka panjang, donatur yang bekerjasama dengan Komunitas Organik Brenjonk, Modal awal yang dimiliki, biaya masuk industri dan hambatannya, pengendalian biaya efektif, dan kemampuan menekan biaya.
 - b) Aspek pemasaran, meliputi fungsi-fungsi pemasaran, jenis produk, kemampuan mengumpulkan informasi pasar, saluran distribusi, citra dan reputasi produk, organisasi penjualan, sistem penetapan harga, layanan purna jual, dan loyalitas terhadap merk Komunitas Organik Brenjonk.

- c) Aspek produksi dan operasi meliputi aspek teknis seperti kapasitas persediaan wortel organik, letak rumah pengemasan dengan *green house* petani anggota, proses produksi wortel organik, pengelolaan persediaan dan fasilitas yang efisien dan efektif.
 - d) Aspek sumberdaya manusia mencakup keterampilan dan moral pengurus, efisiensi dan efektifitas kebijakan divisi, efektifitas insentif yang digunakan untuk memotivasi prestasi pengurus Komunitas Organik Brenjonk, tingkat keluar masuk pengurus, keterampilan khusus, dan pengalaman yang harus dimiliki pengurus
 - e) Aspek manajemen umum dan organisasi meliputi struktur Komunitas Organik Brenjonk, citra dan gengsi perusahaan, prestasi perusahaan dalam pencapaian sasaran, pengorganisasian sistem komunikasi antara anggota, sistem pengendalian organisasi keseluruhan, budaya organisasi perusahaan, prosedur dan sistem pengambilan keputusan, keterampilan, kapabilitas dan perhatian manajemen puncak, serta sistem perencanaan strategis.
 - f) Aspek penelitian dan pengembangan merupakan aspek yang penting bagi Komunitas Organik Brenjonk karena dapat mempengaruhi kinerjanya di Industri Organik.
- 2) Faktor-faktor hasil monitoring dalam tabel rincian faktor-faktor internal tersebut kemudian dimasukkan ke dalam lembar kerja evaluasi faktor-faktor internal untuk diidentifikasi, apakah faktor tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan dan untuk kemudian diberi bobot dan peringkat.
 - 3) Hasil identifikasi kunci yang merupakan kekuatan dan kelemahan, pembobotan dan rating dipindahkan ke tabel matriks evaluasi faktor internal (IFE) untuk diberi skor.
- b. Analisis Faktor Eksternal (EFE)

Analisis faktor eksternal digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap Komunitas Organik Brenjonk sehingga dapat diidentifikasi berupa peluang dan ancaman. Tahapan-tahapan analisis faktor-faktor eksternal meliputi:

- 1) Membuat tabel rincian faktor-faktor eksternal yang perlu dimonitor dan dievaluasi untuk mengenali kekuatan kunci faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja Komunitas Organik Brenjonk, antara lain:
 - 1) Lingkungan jauh, diantaranya adalah:
 - a) Aspek ekonomi yang meliputi kondisi perekonomian dari PDRB Provinsi Jawa Timur dan Kabupaten Mojokerto dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja pemasaran Komunitas Organik Brenjonk.
 - b) Aspek Sosial Budaya dan Lingkungan Alam yang meliputi kondisi sosial masyarakat yang berubah-ubah (tingkat pendidikan, tingkat pendapatan, kondisi lingkungan alam dan tingkat kesehatan) secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja Komunitas Organik Brenjonk.
 - c) Aspek Kebijakan dan Regulasi yang meliputi arah kebijakan dan regulasi pemerintahan Indonesia dan khususnya Kabupaten Mojokerto menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja Komunitas Organik Brenjonk.
 - d) Aspek Perkembangan dan Penggunaan Teknologi yang meliputi teknologi ramah lingkungan yang berkembang dalam mendukung kegiatan di Komunitas Organik Brenjonk.
- 2) Lingkungan Industri, diantaranya adalah :
 - a) Tingkat persaingan dalam industri organik yang meliputi tingkat persaingan antara para pelaku bisnis dalam bidang industri organik, khususnya wortel organik.
 - b) Ancaman dari pendatang baru yang meliputi Perusahaan baru sering kali memiliki sumberdaya yang lebih baik, sehingga dapat lebih efisien dalam memproduksi dan mempengaruhi harga jual, hal ini juga berpengaruh terhadap laba perusahaan yang sudah ada lebih dulu.
 - c) Kekuatan tawar menawar pembeli, yaitu Pembeli wortel organik yang memiliki kekuatan tawar yang cukup besar bagi Komunitas Organik Brenjonk.
 - d) Kekuatan tawar menawar pemasok, yaitu ketergantungan Komunitas Organik Brenjonk terhadap petani anggota pemasok wortel organik.

- e) Ancaman produk substitusi, yaitu pengaruh produk wortel anorganik yang mempengaruhi perilaku konsumen.
- 2) Faktor-faktor hasil monitoring dalam tabel rincian faktor-faktor eksternal tersebut kemudian dimasukkan ke dalam lembar kerja evaluasi faktor-faktor eksternal untuk diidentifikasi, apakah faktor tersebut merupakan peluang atau ancaman dan untuk kemudian diberi bobot dan peringkat.
- 3) Hasil identifikasi kunci yang merupakan peluang dan ancaman, pembobotan dan rating dipindahkan ke tabel matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) untuk diberi skor.

Bentuk penilaian bobot faktor strategis internal perusahaan dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Penilaian Bobot Faktor Internal Perusahaan

Faktor Strategis Internal	Aspek Keuangan (A)	Aspek Pemasaran (B)	Aspek Produksi dan Operasi (C)	Aspek SDM (D)	Aspek Manajemen umum dan Organisasi (E)	Aspek Penelitian dan Pengembangan (F)	Jumlah	Bobot
A							$\sum A$	$YA = \frac{\sum A}{\sum X}$
B								
C								
D								
E								
F								
Jumlah							$\sum X$	1,00

Sedangkan bentuk penilaian bobot faktor strategis eksternal perusahaan dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Penilaian Bobot Faktor Eksternal Perusahaan

Faktor Strategis Eksternal	Lingkungan Jauh				Lingkungan Industri					Jumlah	Bobot
	Faktor Ekonomi (A)	Faktor Sosial Budaya (B)	Faktor Politik (C)	Faktor Teknologi (D)	Tingkat persaingan (E)	Ancaman Penda-tang Baru (F)	Kekua-tan Pembe-li (G)	Kekuat-an Pema-sok (H)	Ancam-an Produk Substi-tusi (I)		
A										$\sum A$	$Y_A = \frac{\sum A}{\sum X}$
B											
C											
D											
E											
F											
G											
H											
I											
Jumlah										$\sum X$	1,00

3) Kriteria Pemberian Bobot Tertimbang

Skor adalah nilai yang didapat dari perhitungan pembobotan dan rating faktor-faktor internal dan eksternal Komunitas Organik Brenjonk. Hasil perkalian tersebut dinamakan dengan bobot tertimbang dari masing-masing faktor eksternal maupun internal Komunitas Organik Brenjonk.

4) Penyusunan Matriks (Perumusan Strategi Komprehensif)

Setelah menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal Komunitas Organik Brenjonk yang dapat menjadi kekuatan, kelemahan dan ancaman maka dapat dilakukan perumusan strategi dengan menggunakan:

1) Matriks IFE

Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) digunakan untuk menganalisis lingkungan internal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kompetisi kekuatan dan kelemahan usaha.

Tabel 3. Bentuk Analisis Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*)

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
------------------------	-------	--------	------------------

Kekuatan			
1.	Y	X	$Z1 = Y * X$
2.			
Kelemahan			
1.	Y	X	$Z2 = Y * X$
2.			
Dst			
Total	1,00		ΣZ

Sumber : David, 2004

2) Matriks EFE

Matriks EFE (*External Factors Evaluation*) digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kompetisi peluang dan ancaman usaha.

Tabel 4. Bentuk Analisis Matriks EFE (*External Factors Evaluation*)

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Peluang			
1.	Y	X	$Z1 = Y * X$
2.			
Ancaman			
1.	Y	X	$Z2 = Y * X$
2.			
Dst			
Total			ΣZ

Sumber : David, 2004

2. Analisis Strategi Alternatif (*Matching Stage*)

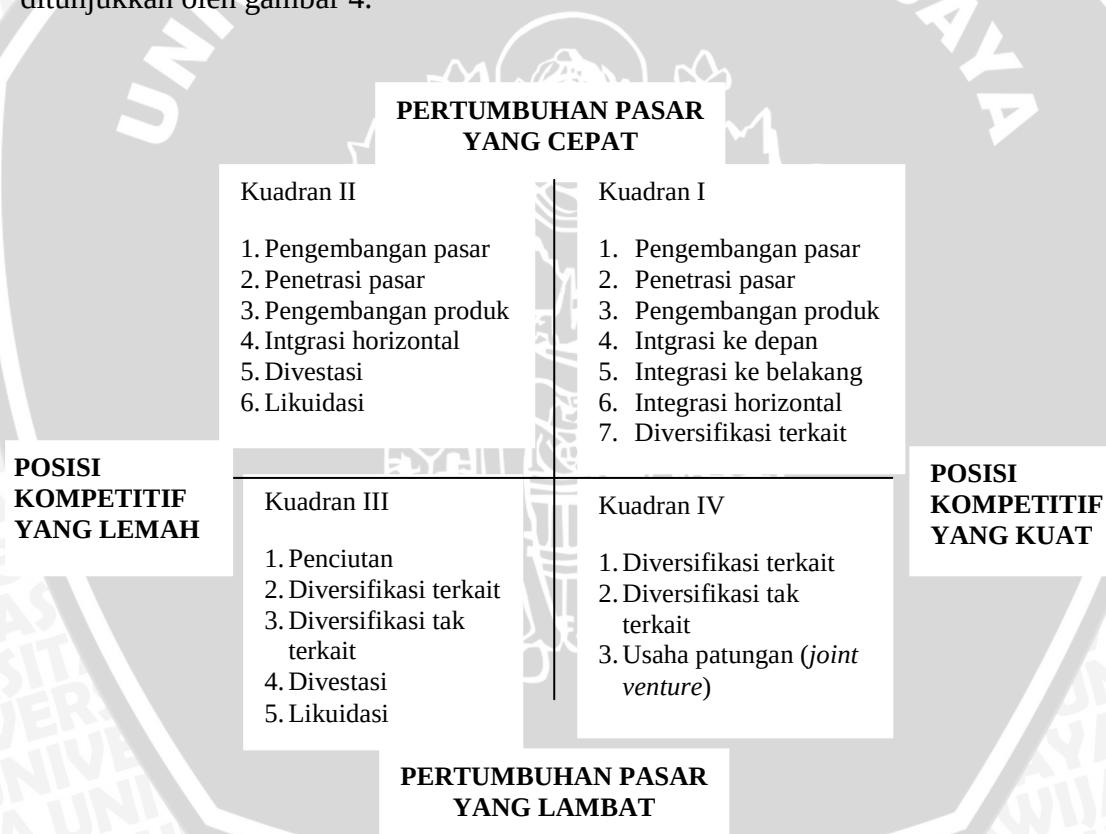
Tahap ini adalah tahap analisis strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan dengan pengembangan faktor-faktor internal dan eksternal. Alat analisisnya adalah matriks Strategi Besar untuk melihat posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternal, dan Matriks SWOT untuk merumuskan strategi alternatif berdasarkan pada posisi perusahaan.

a) Matriks Strategi Besar

Matriks Strategi Besar merupakan suatu alat yang digunakan untuk merumuskan strategi alternatif. Dalam matriks ini dibagi menjadi empat kuadran dan semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari keempat kuadran

tersebut. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif yang meliputi posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri).

Menurut David (2009) Matriks Strategi Besar menjadi sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi matriks strategi besar. Untuk divisi-divisi suatu perusahaan dapat dilakukan hal serupa. Sebagaimana diilustrasikan dalam figur 6-12, Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Setiap industri yang pertumbuhan pernjualan tahunannya melebihi 5 persen data dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matriks tersebut. Matriks Strategi Besar ditunjukkan oleh gambar 4.



Gambar 4. Matriks Strategi Besar Sebagai Tinjauan Teori

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam kuadran I Matriks Strategi Besar memiliki strategi yang sempurna. Untuk perusahaan-perusahaan tersebut, konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai. Bukan

hal bijak pada sebuah perusahaan di kuadran I untuk beralih secara mendasar dari keunggulan kompetitifnya yang sudah mapan. Bila perusahaan kuadran I mempunyai kelebihan sumber daya, maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan, atau integrasi horizontal bisa menjadi strategi yang efektif. Ketika perusahaan kuadran I terlalu berpatokan dengan satu produk tertentu, diversifikasi kiranya dapat membantu mengurangi resiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan-perusahaan kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul di berbagai banyak bidang. Mereka bisa mengambil resiko secara agresif jika perlu.

Perusahaan-perusahaan yang terletak di kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industri mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat memperbaiki daya saingnya. Oleh karena perusahaan-perusahaan kuadran II berada di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat, strategi intensif (sebagai kebalikan dari strategi integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan. Namun demikian, jika perusahaan kurang memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, integrasi horizontal dapat menjadi alternatif lain yang bagus. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi bisnis lain atau kembali membeli saham.

Organisasi-organisasi kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif yang lemah. Berbagai perusahaan ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan (penciutan) biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali. Strategi alternatifnya adalah dengan mengalihkan sumber daya saat ini ke bidang yang lain (diversifikasi). Jika kesemuanya itu gagal, pilihan untuk bisnis kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.

Bisnis-bisnis di kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan-perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan: karakteristik perusahaan kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan seringkali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait atau tak terkait dengan berhasil. Perusahaan-perusahaan kuadran IV juga bisa melakukan usaha patungan.

b. Matriks SWOT

Analisis SWOT merupakan alat analisis yang dipakai dalam menyusun strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kekuatan (*Strengths*) merupakan suatu kelebihan khusus yang memberikan keunggulan komparatif di dalam suatu industri yang berasal dari organisasi. Kelemahan (*Weaknesses*) yaitu keterbatasan dan kekurangan dalam hal sumberdaya, keahlian dan kemampuan yang secara nyata menghambat aktivitas keragaan organisasi. Peluang (*Opportunities*) adalah situasi yang diinginkan atau disukai dalam lingkungan organisasi. Ancaman (*Threats*) adalah penghalang bagi posisi yang diharapkan oleh organisasi dan merupakan situasi yang paling tidak disukai dalam lingkungan organisasi.

Kekuatan organisasi akan mendukung perkembangan usaha dengan cara memperhatikan sumber daya manusia, manajemen pemasaran, kondisi keuangan perusahaan, hubungan kemitraan dengan petani, kondisi sosial masyarakat, dukungan dari pemerintah, pasar perantara dan produk substitusi. Setelah diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, perusahaan dapat menentukan strategi dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada, sekaligus untuk memperkecil atau bahkan mengatasi kelemahan yang dimilikinya untuk menghindari ancaman yang ada.

Analisis secara kualitatif dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, berdasarkan data internal dan eksternal perusahaan. Matriks SWOT digunakan untuk meringkas faktor strategis perusahaan, yang mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat dipertemukan

dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, agar menghasilkan empat kelompok kemungkinan strategi alternatif. Keterkaitan faktor internal dan eksternal digambarkan dalam bentuk matriks. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, untuk merumuskan beberapa strategi alternatif.

Tabel 5. Matriks SWOT

	Internal	Kekuatan – S	Kelemahan – W
Eksternal			
Peluang – O		Strategi S-O Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman – T		Strategi S-T Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David , 2004

Keterkaitan faktor internal dan eksternal digambarkan dalam bentuk Matriks SWOT. Matriks SWOT merupakan suatu alat untuk meringkas faktor- faktor strategis perusahaan yang mengilustrasikan bagaimana peluang-peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat dipertemukan dengan kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan internal perusahaan untuk menghasilkan empat kelompok kemungkinan alternatif strategis, yaitu :

- 1) S – O, yaitu strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- 2) S – T, yaitu strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- 3) W – O, strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- 4) W – T, yaitu strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Menurut David (2004) langkah yang diperlukan untuk menyusun Matriks SWOT adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan peluang eksternal perusahaan.
- 2) Menentukan ancaman eksternal perusahaan.
- 3) Menentukan kekuatan internal perusahaan.
- 4) Menentukan kelemahan internal perusahaan.
- 5) Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat
- 6) Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO.
- 7) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dengan mencatat resultan strategi ST.
- 8) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT.
3. Analisis Pengambilan Keputusan (*The Decision Stage*)

Alat analisis yang digunakan adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matriks QSPM adalah alat untuk melakukan pemeringkatan alternatif – alternatif strategi hasil tahap sebelumnya sehingga menghasilkan prioritas strategi.

Keuntungan dari QSPM adalah strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi secara sekaligus. Kelebihan lainnya yaitu alat analisis ini mengharuskan ahli strategi untuk memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait dalam proses keputusan. Melalui pengembangan QSPM, faktor-faktor kunci memiliki kesempatan yang lebih kecil untuk terabaikan atau diberi bobot secara tidak sesuai. Keterbatasan teknik ini adalah prosesnya memerlukan penelitian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan. Pemberian peringkat dan nilai daya tarik mengharuskan keputusan subyektif, sedangkan prosesnya harus menggunakan informasi obyektif.

Input yang digunakan untuk matriks QSPM adalah dari *stage 1 (the input stage)* dan *stage 2 (the matching stage)*. Tahapan QSPM adalah sebagai berikut :

- a. Tahap ini merupakan tahap akhir setelah proses pengumpulan data dan analisis alternatif strategi. Setelah berhasil mengembangkan sejumlah

alternatif strategi, perusahaan akan mampu mengevaluasi dan menentukan strategi terbaik yang cocok untuk keadaan internal dan eksternal perusahaan. Mencatat hasil analisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (kesempatan dan ancaman)

- b. Memberi rating sesuai dengan rating matriks IFE dan EFE.
- c. Memasukan alternatif strategi sesuai tahap 2 (*the matching stage*)
Meminta kepada responden yang sama pada tahap 1 untuk menentukan *Attractiveness Score* (AS) atau nilai daya tarik, yaitu dengan cara meneliti masing-masing faktor internal dan eksternal dan menentukan peran faktor-faktor tersebut dalam pemilihan strategi.
Nilai AS adalah:
 $N = 1$ = Tidak menarik
 $N = 2$ = Agak menarik
 $N = 3$ = Cukup menarik
 $N = 4$ = Sangat menarik
- d. Menghitung total AS (TAS) atau total nilai daya tarik yang diperoleh dari perkalian bobot dengan nilai AS rata-rata pada masing-masing baris. Nilai TAS menunjukkan daya tarik relatif dari segi alternatif strategi.
- e. Menjumlahkan nilai TAS pada setiap kolom QSPM. Alternatif strategi yang paling baik adalah alternatif strategi yang memiliki nilai TAS paling besar.

Tabel 6. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Faktor Utama	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi n	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal							
	Y	N	$O = Y \cdot N$				
Faktor Eksternal							
	Y	N	$O = Y \cdot N$				
Jumlah TAS			$\sum O$				

Sumber: David (2009)