

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penentuan lokasi pada penelitian ini dilakukan secara *purposive* di perusahaan “Kacang Panggang Ala Bangkok” yaitu UD. Gangsar yang berada di Jalan Demuk No.37, Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung. Dengan pertimbangan bahwa Kabupaten Tulungagung adalah sentra penghasil kacang shanghai terkenal di Jawa Timur. Dan UD.Gangsar merupakan salah satu produsen kacang shanghai di Tulungagung dengan produk-produknya yang terkenal dimata konsumen. Perusahaan ini dapat tetap mempertahankan posisi bersaingnya diantara perusahaan-perusahaan sejenis yang juga memproduksi kacang shanghai di Tulungagung sejak tahun 1966 dan mampu melakukan inovasi-inovasi terbaru secara terus-menerus terhadap produknya.

Survei pendahuluan yang telah dilakukan penulis menunjukkan bahwa “Kacang Panggang Ala Bangkok” merupakan salah satu produk inovasi baru yang diproduksi oleh UD.Gangsar di tengah persaingan yang terjadi diantara perusahaan-perusahaan kacang shanghai. Perusahaan ini merupakan perusahaan pertama dan satu-satunya yang memproduksi kacang bangkok di Tulungagung. Selain itu, produk ini diproduksi dan ditujukan pada pasar kalangan menengah ke atas sehingga sasaran pemasarannya pun berbeda dari produk kacang shanghai. Melalui pertimbangan tersebut, penulis menjadikan UD.Gangsar sebagai tempat penelitian dengan produknya “Kacang Panggang Ala Bangkok”.

Penelitian yang dilakukan merupakan studi kasus, dimana dalam pengumpulan, pengambilan, dan menganalisis data dilaksanakan dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian dengan maksud agar diperoleh data dan keterangan yang lengkap. Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2014 sampai Januari 2015.

4.2 Metode Penentuan Responden

Responden pada penelitian ini terdiri dari dua kelompok yaitu produsen dan konsumen. Kelompok pertama adalah produsen yang terdiri atas pemimpin perusahaan dan pegawai perusahaan di bagian pemasaran. Kelompok kedua

adalah konsumen yang terdiri atas distributor dan konsumen akhir dari produk “Kacang Panggang Ala Bangkok”. Penentuan responden pada kelompok pertama yang merupakan orang dalam perusahaan menggunakan metode *purposive sampling*. Dengan pertimbangan bahwa pemimpin perusahaan dan pegawai perusahaan di bagian pemasaran merupakan informan penting dan utama yang mengetahui kondisi perusahaan dengan sangat baik dan memiliki peran penting di dalam kegiatan pemasaran “Kacang Panggang Ala Bangkok”.

Penentuan responden pada kelompok kedua yaitu konsumen dari “Kacang Panggang Ala Bangkok” menggunakan metode *accidental sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampling secara *non probability*. Metode *accidental sampling* merupakan metode pengambilan sampel dengan memilih siapa yang kebetulan ada/dijumpai. Pengambilan sampel secara *accidental sampling* dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner (Lampiran 3) pada responden yang ditemui dengan syarat responden tersebut merupakan pelanggan “Kacang Panggang Ala Bangkok”. Dengan demikian sampel yang diambil di sini adalah pelanggan yang pernah membeli dan mengkonsumsi “Kacang Panggang Ala Bangkok”.

Konsumen yang dijadikan sebagai sampel penelitian tidak diketahui jumlahnya, dikarenakan konsumen dari “Kacang Panggang Ala Bangkok” tidak hanya berasal dari daerah Tulungagung saja melainkan tersebar di beberapa kota lain. Maka dari itu, di dalam penelitian ini penentuan jumlah sampel responden ditentukan dengan pendekatan Maholtra (2009) bahwa syarat jumlah sampel yang diambil untuk penelitian yang harus memiliki kriteria tertentu minimal empat atau lima dari jumlah variabel atau atribut yang akan diteliti. Dalam penelitian ini digunakan 12 variabel (merek, kemasan, kadaluarsa, rasa, aroma, label, daftar harga, potongan harga, pembayaran, iklan, toko, dan tenaga penjualan) di dalam kuisisioner sehingga jumlah sampel yang didapatkan sebanyak 60 responden. Sehingga jumlah keseluruhan responden pada penelitian ini yaitu 65 responden yang terdiri dari 5 orang responden dari kelompok pertama yaitu pimpinan UD.Gangsar dan 4 orang dari bagian pemasaran, serta 60 orang responden dari kelompok kedua yaitu konsumen yang terdiri dari distributor dan konsumen akhir dari produk “Kacang Panggang Ala Bangkok”.

4.3 Jenis Data Dan Metode Pengumpulan Data

4.3.1 Jenis Data

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data sebagai sumber data yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari pihak yang bersangkutan secara langsung tanpa perantara. Data primer dapat diperoleh melalui *interview* (wawancara) dan observasi. Dalam hal ini, yang menjadi responden wawancara antara lain pemimpin dan pegawai bagian pemasaran dari UD. Gangsar berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun terlebih dahulu dan juga kuisisioner (Lampiran 1 dan 2). Wawancara dengan pelanggan menggunakan kuisisioner (Lampiran 3).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang digunakan sebagai pendukung data primer serta dan sebagai pelengkap penulisan laporan yang diperoleh dari bukti-bukti yang relevan. Data ini diperoleh secara langsung dari pustaka, peneliti terlebih dahulu dan lembaga atau instansi terkait yang berhubungan dengan penelitian ini. Data ini bertujuan untuk mengetahui kondisi umum lokasi penelitian.

a

4.3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Observasi

Observasi atau pengamatan secara langsung, digunakan untuk mengetahui fakta yang terjadi di daerah penelitian berdasarkan pengamatan peneliti secara langsung di lapang. Observasi lapang dilakukan melalui pengamatan langsung dengan membandingkan kondisi data dengan kondisi sebenarnya di lapangan.

2. Wawancara

Teknik pengumpulan data atau informasi dari responden yang sudah ditetapkan, yang dilakukan dengan dialog (tanya jawab) secara lisan maupun secara tidak langsung. Untuk memudahkan proses wawancara, maka disusunlah

terlebih dahulu beberapa pertanyaan dan penggunaan kuisioner (Lampiran 1, 2, dan 3) yang mendukung penelitian untuk memperoleh informasi.

3. Studi literatur

Studi literatur digunakan untuk melengkapi bahan-bahan dan informasi yang didapat selama melakukan penelitian. Bahan-bahan dan informasi tersebut berasal dari literatur atau pustaka. Data yang didapat dari studi literatur ini berupa data sekunder, yaitu data yang didapat bukan dari sumber-sumber asli.

4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu alat kelengkapan data yang bertujuan untuk menunjang informasi yang sudah didapat di lapang sehingga deskripsi dan argumentasi yang dimunculkan akan semakin optimal. Dokumentasi (Lampiran 4) ini dapat berupa pengumpulan dokumen-dokumen, foto, video, dan data-data yang terkait aktivitas yang dilakukan saat penelitian.

4.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan informasi seluas-luasnya tentang variabel yang bersangkutan seperti gambaran kondisi perusahaan dengan tujuan mengetahui faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal. Analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui respon pelanggan, faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman UD. Gangsar dengan produknya “Kacang Panggang Ala Bangkok”, yang dianalisis melalui analisis pelanggan, analisis IFAS dan EFAS, analisis SWOT, matriks IE, dan analisis QSPM.

4.4.1 Analisis Pelanggan

Respon pelanggan terhadap produk “Kacang Panggang Ala Bangkok” diperlukan bagi UD.Gangsar dengan tujuan untuk mengetahui konsumen potensial dari produknya. Pelanggan “Kacang Panggang Ala Bangkok” terdiri dari distributor dan konsumen akhir dari produk. Dengan menggunakan pendekatan 4P (*Product, Price, Place, Promotion*) untuk mengetahui pandangan konsumen terhadap produk “Kacang Panggang Ala Bangkok”. Berdasarkan pendekatan 4P,

di dalam penelitian ini terdapat 12 variabel yang menggambarkan produk “Kacang Panggang Ala Bangkok” dan kemudian akan dijawab melalui kuisisioner (Lampiran 3) oleh pelanggan.

Analisis respon pelanggan terhadap produk “Kacang Panggang Ala Bangkok” menggunakan skala pengukuran. Dalam penelitian ini digunakan skala untuk menjawab kuisisioner yang mana skala yang digunakan adalah skala likert. Menurut Soegeng dalam Tahir (2011), skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi dari individu atau kelompok tentang fenomena sosial. Fenomena sosial ini disebut variabel penelitian yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti. Jawaban dari setiap instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Tabel 2. Penilaian Skala *Likert* (Sugiono, 2010)

No.	Keretangan	Skor Positif	Skor Negatif
1.	Sangat penting	5	1
2.	Penting	4	2
3.	Biasa	3	3
4.	Tidak penting	2	4
5.	Sangat tidak penting	1	5

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuisisioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang ada di dalam kuisisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Cara yang dilakukan adalah dengan analisa item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk satu variabel dengan menggunakan korelasi produk momen dengan taraf signifikan 5%.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur apa yang ingin diukur. Adapun langkah-langkah dalam pengujian validitas adalah:

- a. Mengidentifikasi secara operasional konsep yang akan diukur
- b. Melakukan uji coba skala pengukur tersebut pada sejumlah responden
- c. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban
- d. Menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment pearson* dengan level signifikansi 5% sebagai nilai kritisnya, dimana r dapat dihitung menggunakan rumus:

$$r = \frac{[n(\sum xy) - (\sum x \sum y)]}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r = nilai korelasi

x = nilai skor pertanyaan

y = nilai skor pada seluruh pertanyaan

n = banyaknya sampel

2. Uji Reliabilitas

Sugiono (2005) dalam Suharto (2009) menjelaskan bahwa reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut dapat dikatakan reliabel. Reliabilitas menunjukkan konsistensi alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Sedangkan menurut Husaini (2003), uji reliabilitas adalah proses pengukuran terhadap ketepatan (konsistensi) dari suatu instrumen.

Tujuan dari uji reliabilitas adalah menunjukkan konsistensi skor-skor yang diberikan skorer satu dengan skorer lainnya. Suatu kuisioner dikatakan handal atau reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuisioner dalam mengukur stabilitas kuisioner jika digunakan dari waktu ke waktu. Adapun rumus dari uji reliabilitas yaitu:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right]$$

Keterangan:

r = koefisien reliabilitas instrumen (*chronbach's alpha*)

k = banyaknya butir pertanyaan

σb^2 = total varians butir

σt^2 = total varians

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Chronbach's Alpha* berdasarkan skala 0 sampai 1. Prawira (2006) mengelompokkan kriteria nilai *Chronbach's Alpha* menjadi 5 dengan *range* yang sama, yaitu:

1. Nilai *Chronbach's Alpha* 0,00 – 0,20 : kurang reliabel
2. Nilai *Chronbach's Alpha* 0,21 – 0,40 : agak reliabel
3. Nilai *Chronbach's Alpha* 0,41 – 0,60 : cukup reliabel
4. Nilai *Chronbach's Alpha* 0,61 – 0,80 : reliabel
5. Nilai *Chronbach's Alpha* 0,81 – 1,00 : sangat reliabel

Dengan demikian standar nilai yang harus dicapai untuk reliabel kuisisioner harus lebih dari 0,6.

4.4.2 Analisis IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

Analisis IFAS merupakan analisis lingkungan internal dengan melihat faktor-faktor strategis internal perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan. Tahapan analisis faktor internal meliputi:

1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada kolom 1.
2. Memberi bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari (1,0) (sangat penting) sampai dengan (0,0) (tidak penting). Berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap faktor strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0).
3. Penentuan bobot setiap faktor dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor strategis internal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode *Paired Comparison* (Kinnear and Taylor, 1991). Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot numerik dan membandingkan

antara satu elemen dengan elemen lainnya. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal. Untuk menentukan bobot setiap faktor digunakan skala 1-3, dengan ketentuan sebagai berikut:

1 = jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 = jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal

3 = jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Selanjutnya bobot setiap faktor diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap faktor dengan jumlah nilai keseluruhan faktor dengan rumus sebagai berikut:

$$a_i = \frac{x_i}{\sum x_i}$$

Dimana:

a_i = bobot faktor ke- i

x_i = nilai faktor ke- i

i = 1,2,3,....., n

n = jumlah faktor

4. Menghitung rating (dalam kolom 3) 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 mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata-rata industri atau pesaing utama, sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya.
5. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4 dan hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*).
6. Menggunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
7. Menjumlahkan 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

internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 3. Matrik Faktor Strategi Internal (Rangkuti, 2004)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)	Komentar
Kekuatan				
1.....				
2.....				
Kelemahan				
1.....				
2.....				
Total				

Bila hasil IFAS matrik di bawah 2,5 berarti perusahaan dalam posisi lemah dalam menghadapi dinamika lingkungan internal. Bila hasil IFAS matrik di atas 2,5 berarti perusahaan dalam posisi kuat untuk menghadapi dinamika lingkungan internalnya.

a

4.4.3 Analisis EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*)

Analisis EFAS merupakan analisis lingkungan eksternal dengan melihat faktor-faktor strategis eksternal perusahaan yang meliputi ancaman dan peluang yang ada dalam perusahaan. Tahapan analisis faktor eksternal meliputi:

1. Menyusun peluang dan ancaman dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Memberi bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 mulai dari (1,0) (sangat penting) sampai dengan (0,0) (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Penentuan bobot setiap faktor dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor strategis eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode *Paired Comparison* (Kinnear and Taylor, 1991). Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot numerik dan membandingkan antara satu elemen dengan elemen lainnya. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu eksternal. Untuk

menentukan bobot setiap faktor digunakan skala 1-3, dengan ketentuan sebagai berikut:

1 = jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 = jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal

3 = jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Selanjutnya bobot setiap faktor diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap faktor dengan jumlah nilai keseluruhan faktor dengan rumus sebagai berikut:

$$a_i = \frac{X_i}{\sum X_i}$$

Dimana:

a_i = bobot faktor ke- i

x_i = nilai faktor ke- i

i = 1,2,3,.....,n

n = jumlah faktor

4. Menghitung rating (dalam kolom 3) 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 mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata-rata industri atau pesaing utama, sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Misalnya jika nilai ancamannya sangat besar ratingnya 1, sebaliknya jika ancamannya sedikit ratingnya 4.
5. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4 dan hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*).
6. Menggunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
7. Menjumlahkan 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 lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 4. Matrik Faktor Strategi Eksternal (Rangkuti, 2004)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)	Komentar
Peluang				
1.....				
2.....				
Ancaman				
1.....				
2.....				
Total				

Bila hasil EFAS matrik di bawah 2,5 berarti perusahaan dalam posisi lemah dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal. Bila hasil EFAS matrik di atas 2,5 berarti perusahaan dalam posisi kuat untuk menghadapi dinamika lingkungan eksternalnya.

a

4.4.4 Penyusunan Alternatif Strategi

1. Matrik Internal- Eksternal (IE)

Setelah mengetahui total skor dari tabel IFAS dan EFAS, maka akan dimasukkan ke dalam matrik internal eksternal. Matrik tersebut akan menunjukkan posisi perusahaan tersebut berada di sel mana dan dalam sel tersebut akan diketahui strategi yang sesuai untuk perusahaan tersebut. Matrik IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari Matrik IFAS pada sumbu X dan total matrik EFAS pada sumbu Y.

		TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI INTERNAL			
		KUAT	RATA-RATA	LEMAH	
		4,0	3,0	2,0	1,0
TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	TINGGI		I	II	III
	MENENGAH		IV	V	VI
	RENDAH		VII	VIII	IX

Gambar 4. Matriks Internal- Eksternal (IE) (Rangkuti, 2004)

Keterangan:

- I = Strategi Pertumbuhan melalui Integrasi Vertikal
- II = Strategi Pertumbuhan melalui Integrasi Horizontal
- III = Strategi Penciutan melalui Strategi Pembinaan
- IV = Strategi Stabilitas
- V = Strategi Pertumbuhan melalui Integrasi Horizontal dan Strategi Stabilitas
- VI = Strategi Penciutan melalui Strategi Pelepasan
- VII = Strategi Pertumbuhan melalui Diversifikasi Konsentris
- VIII = Strategi Pertumbuhan melalui Diversifikasi Konglomerat
- IX = Strategi Likuidasi

2. Matrik SWOT

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Matrik dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5. Bentuk Matrik SWOT (Rangkuti, 2004)

Internal Eksternal	<i>Strengths (S)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<i>Weaknesses (W)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<i>Opportunities (O)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan:

1. Strategi SO

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

2. Strategi ST

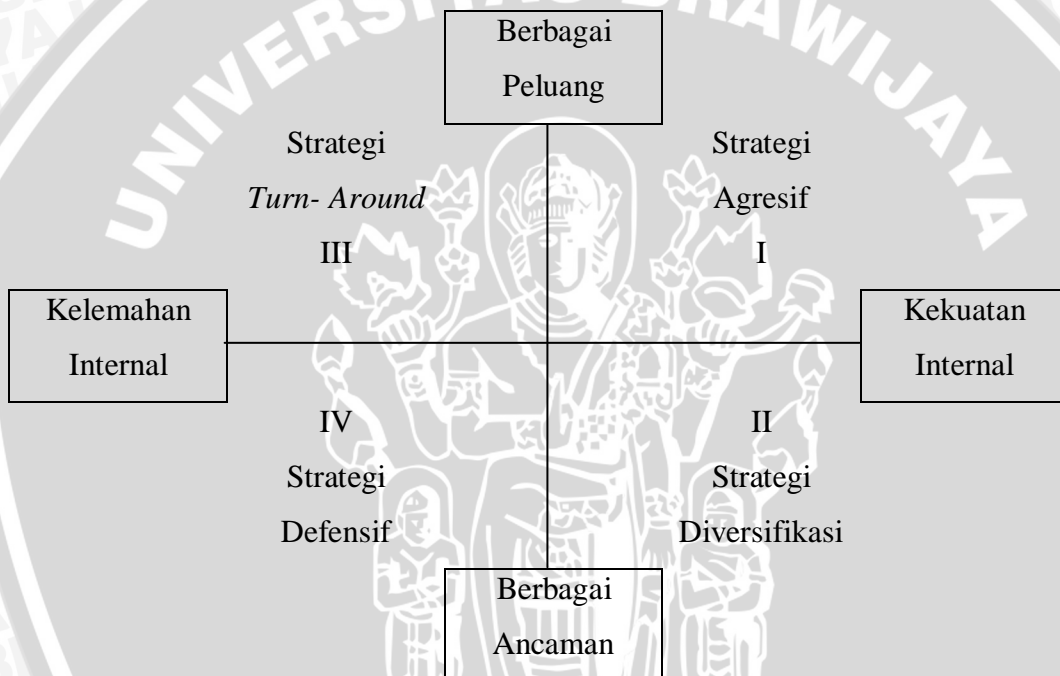
Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

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

4. Strategi WT

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



Gambar 5. Diagram Analisis SWOT (Rangkuti, 2004)

Diagram pada gambar 5 digunakan untuk memperjelas posisi atau kedudukan perusahaan dalam memasarkan produk. Diagram analisis SWOT terdiri dari empat sel yaitu sel 1 mendukung strategi agresif, sel 2 mendukung strategi diversifikasi, sel 3 mendukung strategi berbenah diri, dan sel 4 mendukung strategi defensif.

Sel 1, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Sel 2, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal meskipun menghadapi ancaman. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

Sel 3, perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi di pihak lain perusahaan juga menghadapi kendala/kelemahan internal. Strategi yang diterapkan berfokus pada meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Sel 4, pada posisi ini sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan karena harus menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

4.4.5 Pengambilan Keputusan dengan Menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Setelah tahap penyusunan alternatif strategi, berikutnya masuk ke dalam tahap *decision stage* (pengambilan keputusan). Dalam tahap ini menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Menurut Purwanto dalam Umar (2008), ada enam tahap yang harus dilakukan dalam membuat QSPM yaitu:

1. Membuat daftar kekuatan-kelemahan perusahaan (*internal factor*) dan ancaman-peluang perusahaan (*external factor*) yang diambil langsung dari matrik IFAS dan EFAS.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan faktor eksternal. Bobot ini, harus identik dengan bobot yang diberikan pada matrik IFAS dan EFAS.
3. Tuliskan alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT.
4. Menentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Score- AS*) yaitu angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan berikan nilai AS (*Attractiveness Score*) yang berkisar antara 1 sampai dengan 4, nilai 1 = tidak menarik, nilai 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik dan 4 = sangat menarik.

5. Hitung *Total Atractiveness Score* (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan *Atractiveness Score* (AS). *Total Atractiveness Score* (TAS) menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternative strateginya.

Total nilai daya tarik (*Total Atractiveness Score*-TAS) adalah produk dari pengalihan bobot dengan nilai daya tarik dalam masing-masing baris. Total daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi total nilai daya tarik semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).

6. Hitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai terbesar menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dipilih terakhir.

Bentuk dasar QSPM dapat diilustrasikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Matriks QSPM (Umar, 2008)

Faktor kunci	Bobot	Alternatif strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
-							
Ancaman							
-							
Kekuatan							
-							
Kelemahan							
-							
Jumlah							

Keterangan:

Skala internal : 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = kuat, 4 = sangat kuat

Skala eksternal: 1 = respon perusahaan lemah, 2 = respon perusahaan rata-rata,
3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 4 = respon perusahaan sangat kuat

Kolom sebelah kiri dari QSPM terdiri dari faktor kunci kesuksesan yang dihasilkan dari metode IFAS dan EFAS yang didapat dari tahap input. Barisan atas terdiri dari alternatif strategi yang dapat direkomendasikan, hasil pemilihan penggunaan dari metode IE dan metode SWOT pada tahapan pencocokan. Kolom bobot merupakan ketertarikan yang diterima oleh masing-masing faktor dalam metode IFAS dan EFAS.

