

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Sebelumnya

Sebagai upaya memperkuat penelitian yang akan dilakukan referensi dari penelitian–penelitian sebelumnya diambil terkait metode SWOT, dan QSPM. Penelitian sebelumnya ditinjau untuk mengetahui proses penyusunan dan implementasi strategi perusahaan. Tabel 2.1 merupakan penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya, dapat dilihat di bawah :

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya terkait dengan Perancangan Strategi Bisnis, Metode QSPM dan SWOT

No.	Judul	Comparing	Constrasting	Criticize	Synthesize	Summarize
1.	Willy Tambunan., “Perencanaan Strategi Pemasaran Usaha Mikro Kecil dan Menengah Manis Bakery,” [7]	Penelitian ini diajukan sebagai referensi karena menggabungkan metode <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM), <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM), dan <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE) untuk mendapatkan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi UMKM Manis Bakery. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan terletak pada studi kasus dan metode yang akan digunakan pad penelitian selanjutnya tidak menggunakan CPM dan matrik SPACE dan serta tempat studu kasus yang dilakukan berbeda Studi selanjutnya dilakukan digera <i>Think Top Drink</i> [7]	Penelitian ini menggunakan metode QSPM, CPM, dan SPACE[7].	Penelitian ini menghasilkan perencanaan strategi pemasaran masih sangat sederhana dan kurang menarik, serta fungsional yang ditawarkan kurang variatif[7] .	Topik yang menjadi acuan pada penelitian selanjutnya yaitu terkait penggunaan metode QSPM[7]	Berdasarkan analisis yang telah dilakukan menghasilkan informasi bahwa kekuatan yang dimiliki oleh UMKM Manis Bakery yaitu produk tanpa bahan pengawet, roti memiliki tekstur yang lembut, roti yang tidak mudah kadaluarsa, lokasi perusahaan strategis dan harga yang terjangkau[7].

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya terkait dengan Perancangan Strategi Bisnis, Metode QSPM dan SWOT (Lanjutan)

No.	Judul	Comparing	Constrasting	Criticize	Synthesize	Summarize
2.	Widiyarini, dkk., “Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM Dalam Upaya Peningkatan <i>Penjualan PT. PRIMAVISTA SOLUSI</i> ” [4]	Penelitian ini gunakan sebagai bahan acuan dan referensi karena studi kasus dalam jurnal ini adalah <i>PT. PRIMAVISTA SOLUSI</i> . Dengan kajian perencanaan strategi pemasaran,objek penelitian yang digunakan dalam penelitian sebelumnya berbeda dengan objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini objek penelitian sebelumnya yaitu <i>PT. PRIMAVISTA SOLUSI</i> . Sedangkan pada penelitian ini yaitu pada kedai <i>Think Top Drink</i> . [4]	Widiyarini, dkk., “Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT Dan QSPM Dalam Upaya Peningkatan <i>Penjualan PT. PRIMAVISTA SOLUSI</i> [4]”	Penelitian ini gunakan sebagai bahan acuan dan referensi karena studi kasus dalam jurnal ini adalah <i>PT. PRIMAVISTA SOLUSI</i> . Dengan kajian perencanaan strategi pemasaran,objek penelitian yang digunakan dalam penelitian sebelumnya berbeda dengan objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini objek penelitian sebelumnya yaitu <i>PT. PRIMAVISTA SOLUSI</i> . Sedangkan pada penelitian ini yaitu pada gerai <i>Think Top Drink</i> . [4]	Widiyarini, dkk., “Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT Dan QSPM Dalam Upaya Peningkatan <i>Penjualan PT. PRIMAVISTA SOLUSI</i> [4]”	Penelitian ini gunakan sebagai bahan acuan dan referensi karena studi kasus dalam jurnal ini adalah <i>PT. PRIMAVISTA SOLUSI</i> . Dengan kajian perencanaan strategi pemasaran,objek penelitian yang digunakan dalam penelitian sebelumnya berbeda dengan objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini objek penelitian sebelumnya yaitu <i>PT. PRIMAVISTA SOLUSI</i> . Sedangkan pada penelitian ini yaitu pada kedai <i>Think Top Drink</i> . [4]

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya terkait dengan Perancangan Strategi Bisnis, Metode QSPM dan SWOT (Lanjutan)

No.	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Constrasting</i>	<i>Criticize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
3.	Arjun Dwi Patlan Diyati,dkk., <i>Marketing Strategy Planning With SWOT Analysis and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) at CV. Dex Media Kreasi</i> [8]	Penelitian ini menggunakan sebagai acuan referensi dikarenakan menggunakan metode SWOT yang dipadukan dengan metode QSPM yang dianggap sebagai alat yang tepat dalam mengidentifikasi strategi bagi perusahaan objek penelitian ini adalah CV, Dex Media Kreasi sedangkan untuk penelitian selanjutnya yaitu kedai <i>Think Top Drink</i> [8].	Penelitian ini digunakan untuk memenangkan persaingan yang ketat dan meningkatkan kapasitas bisnisnya, perusahaan harus siap menghadapi tantangan pesaing menggunakan metode SWOT dan QSPM.[8]	Penelitian ini untuk pengambilan data pada matrik EFE dan IFE tidak menjelaskan variable yang akan diteliti apa saja[8].	Permasalahan yang terjadi pada penelitian ini dikarenakan semakin meningkatnya persaingan pasar maka Cv. Dex Media Kreasi melakukan penyusunanstartegi berdasarkan kondisi eksternal dan internal perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis strategi pemasaran terbaik yang dapat diterapkan CV. Dex Media Kreasi. Metode yang digunakan yaitu dengan analisis SWOT dan matrik QSPM[8].	Hasil dari penelitian ini adalah rancangan prioritas strategi yang dihasilkan dari matrik SWOT yang dianalisis menggunakan matrik QSPM[8].

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya terkait dengan Perancangan Strategi Bisnis, Metode QSPM dan SWOT (Lanjutan)

No.	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Constrasting</i>	<i>Criticize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
4.	Cindy dkk., Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah Dasar Nurture Spring Jakarta[10].	Penelitian ini digunakan sebagai referensi, karena penelitian ini merumuskan startegi bisnis dengan studi kasus sekolah nurture spring jakarta dengan, penelitian pada objek sebelumnya dengan penelitian yang akan diteliti berbeda penelitian selanjutnya pada kedai <i>Think Top Drink</i> perbedaan penelitian selanjutnya tidak menggunakan matrik SPACE [10].	Penelitian ini menggunakan metode analisis pada proses input menggunakan <i>internal Faktor Evaluation</i> , <i>Eksternal faktor Evaluation, matrik</i> , matrik IE dan matrik SPACE[10].	Penelitian ini melakukan proses pengambilan data dengan cara melakukan mengambil sumber-sumber terpercaya namun tidak menjelaskan dari mana sumber terpercaya itu[10].	Penelitian dari bertujuan untuk menggambarkan situasi dan karakteristik sebenarnya menyangkut objek penelitian yang akan menghasilkan perumusan strategi bisnis, menggunakan matrik SWOT dan matrik QSPM dalam penelitian ini yang digunakan untuk menyusun strategi bisnis bagi gerai <i>Think Top Drink</i> [10].	hasil penelitian, diperoleh didapatkan strategi penetrasi pasar, yaitu sekolah harus menggunakan kekuatan internal dalam mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada. seperti dengan menggiatkan promosi baik untuk internal maupun eksternal [10].

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya terkait dengan Perancangan Strategi Bisnis, Metode QSPM dan SWOT (Lanjutan)

No.	Judul	Comparing	Constrasting	Criticize	Synthesize	Summarize
5.	<i>Guillermo Fuertes dkk., Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive</i> [11]	Penelitian ini dijadikan acuan referensi dimana meninjau literatur pengembangan startegi sebagai pedoman bagi pemimpin organisasi, penelitian yang akan dilakukan pada studi kasus yang berbeda pada penelitian selanjutnya yaitu kedai <i>Think Top Drink</i> [11]	Penelitian ini Tinjauan berkontribusi pada literatur yang ada dengan memeriksa dampak manajemen strategis terhadap kinerja organisasi menggunakan metode IFE, EFE, SWOT, IE, BCG, SPACE dan QSPM[11].	Dalam artikel ini, metode tinjauan literatur sistemik digunakan untuk mensintesis hasil dari beberapa penyelidikan melalui mesin pencari digital dengan kata kunci di bidang yang terkait dengan manajemen strategis. Namun tidak jelas dalam menampilkan kata kunci yang dicari[11].	Topik menarik yang diteliti pada penelitian sebelumnya sehingga dilakukanya penelitian selanjutnya dengan melakukan perumusan startegi bisnis gerai <i>Think Top Drink</i> menggunakan metode SWOT dan QSPM, yang akan memberikan susunan perancangan disesuaikan berdasarkan kebutuhan yang akan dikembangkan[11].	Hasil dalam penelitian ini Menyatakan bahwa model memiliki tujuan mendasar untuk mengubah pedoman administrasi visi strategis dan misi bisnis dalam indikator kinerja tertentu, dalam hasil dan konsekuensi yang ingin dicapai organisasi[11].

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya terkait dengan Perancangan Strategi Bisnis, Metode QSPM dan SWOT (Lanjutan)

No.	Judul	Comparing	Constrasting	Criticize	Synthesize	Summarize
6.	Siska Hasibuan dkk., Implementasi <i>Qualitative Strategi Planning Matrik (QSPM)</i> Dalam Merencanakan Strategi Pemasaran pada Usaha Minuman HAPPY BUBBLE DRINK di Kota Binjai. [5]	Penelitian ini dari Siska Hasibuan digunakan sebagai acuan referensi, karena metode yang digunakan untuk merancang startegi menggunakan metode QSPM dan studi kasus yang digunakan berbeda penelitian selanjutnya pada kedai <i>Think Top Drink</i> [5].	Penelitian ini menggunakan metode dengan menganalisis penjualan produk dan pemasaran dengan menggunakan metode SWOT dan QSPM . juga melakukan perumusan strategi yang tepat dengan menggunakan QSPM[5].	Penelitian ini kurang menjelaskan mengenai indikator pada penyebaran kuisioner yang akan diteliti dan analisis SWOT yang kurang detail untuk merumuskan startegi[5].	Tujuan penelitian ini untuk Meneliti, Mengkaji dan juga Mengimplementasikan Strategi Pemasaran dengan menggunakan <i>Qualitative Strategi Planning Matrik (QSPM)</i> pada Usaha Minuman HAPPY BUBBLE DRINK di Kota Binjai. Topik menarik pada penelitian sebelumnya sehingga digunakan sebagai pandangan pada penelitian yang akan dilakukan dengan memanfaatkan metode SWOT dan QSPM [5].	Hasil dari penelitian ini adalah memperluas pangsa pasar atau penjualan, memperkuat kerjasama antar sesama pemilik lokasi yang strategis, meningkatkan kualitas layanan, mengoptimalkan promosi, memperbaiki manajemen penjualan produk dan memanfaatkan teknologi informasi secara maksimal [5].

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya terkait dengan Perancangan Strategi Bisnis, Metode QSPM dan SWOT (Lanjutan)

No.	Judul	Comparing	Constrasting	Criticize	Synthesize	Summarize
7.	Christian Susilowati dan Muhammad Rambang Sinuling <i>Analysis of Competitive Strategy Development Using Meta-SWOT Approach in PT. Velesia</i> [12]	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi, karena dalam jurnal ini mengembangkan strategi, untuk memenangkan persaingan dari PT Velesia, objek penelitian yang akan digunakan untuk penelitian selanjutnya berbeda dengan penelitian sebelumnya. penelitian selanjutnya dilakukan pada kedai <i>Think Top Drink</i> . [12]	Penelitian ini menggunakan metode meta-SWOT pada tahap analisis dan untuk menampilkan berbasis sumber daya eksternal dengan analisis PESTEL [12].	Penelitian ini kurang menjelaskan pada analisis matrik SWOT dan mengenai penyusunan strategi bisnis [12].	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menentukan pengembangan strategi kompetitif yang sesuai untuk kondisi PT. Velesia topik yang menarik dari penelitian sebelumnya menjadi pandangan pada penelitian yang akan dilakukan untuk Menyusun startegi bisnis dengan memanfaatkan metode SWOT dan QSPM [12].	Hasil dari Analisis meta-SWOT, posisi kuadran PT Velesia berada di kuadran I dari matrik strategi besar, yang menunjukkan strategi kompetitif yang tepat untuk PT.Velesia adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk pengembangan. Strategi penetrasi yang dapat dilakukan oleh PT.Velesia [12].

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya terkait dengan Perancangan Strategi Bisnis, Metode QSPM dan SWOT (Lanjutan)

No.	Judul	Comparing	Constrasting	Criticize	Synthesize	Summarize
8.	Deby Riska Sonia dkk., <i>Business Development Strategies Using SWOT Analysis in the Cahaya Modern Home Industry</i> [13].	Penelitian ini dari Deby Riska Sonia dan tim digunakan sebagai acuan referensi karena metode yang digunakan sama dengan metode yang akan digunakan untuk penelitian selanjutnya, namun ada perbedaan apada studi kasus yang akan pada penelitian sebelumnya. penelitian selanjutnya akan dilakukan pada kedai <i>Think Top Drink</i> [13].	Pada penelitian ini menggunakan pendekatan menggunakan matrik IFAS dan EFAS, Internal – External Matrik (IE) [13].	Penelitian ini kurang menjelaskan mengenai pengambilan data yang akan diolah menggunakan metode yang akan digunakan sebagai penyusunan startegi [13].	Tujuan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi internal (<i>Strengths, Weaknesses</i>) dan Ekternal (<i>Oppermunity, Treats</i>) UKM cahaya modern. Penelitian yang menarik pada penelitian sebelumnya sehingga digunakan sebagai referensi dan pandangan untuk Menyusun startegi bisnis menggunakan metode SWOT dan QSPM [13].	Berdasarkan hasil dari perhitungan pada matrik internal – eksternal posisis kuadran II yaitu <i>grow</i> dan <i>Bluid</i> , Strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan oleh UKM cahaya modern adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan atau integrasi produk [13].

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya terkait dengan Perancangan Strategi Bisnis, Metode QSPM dan SWOT (Lanjutan)

No.	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Constrasting</i>	<i>Criticize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
9.	Stephen Owusu Afriyie dkk., “ <i>Application of BCG as a Strategic Planning Tool to Assess the Sustainability and Growth of University Programs in a Competitive Market</i> ”[14].	Penelitian ini digunakan sebagai acuan referensi yang mana studi kasus jurnal ini membahas tentang model matrik portofolio BCG untuk menilai lima program <i>universitas Ghana</i> . Namun penelitian sebelumnya berbeda dengan penelitian yang akan diteliti saat ini dilakukan pada kedai <i>Think Top Drink</i> [14].	Penelitian ini dilakukan terkait membantu institusi memilih pasar dan unit bisnis mana yang akan dibiayai berdasarkan dua fitur - daya saing dan daya tarik pasar menggunakan metode BMC (<i>Growth-Share Matrix</i>)[14].	Penelitian ini kurang menjelaskan mengenai perhitungan dan pengambilan data menggunakan metode <i>Bcg Matrix (Growth-Share Matrix)</i> [14].	Tujuan utama untuk menganalisis model bisnis, BCG dan bagaimana hal itu dapat berusaha untuk mempromosikan keberlanjutan dan pertumbuhan program <i>universitas</i> di pasar yang kompetitif [14].	Hasil dari penelitian ini menunjukkan kuadran bintang. Dalam situasi seperti ini, permintaan sangat melebihi penawaran, dan ada sedikit atau tidak ada kompetisi[14].

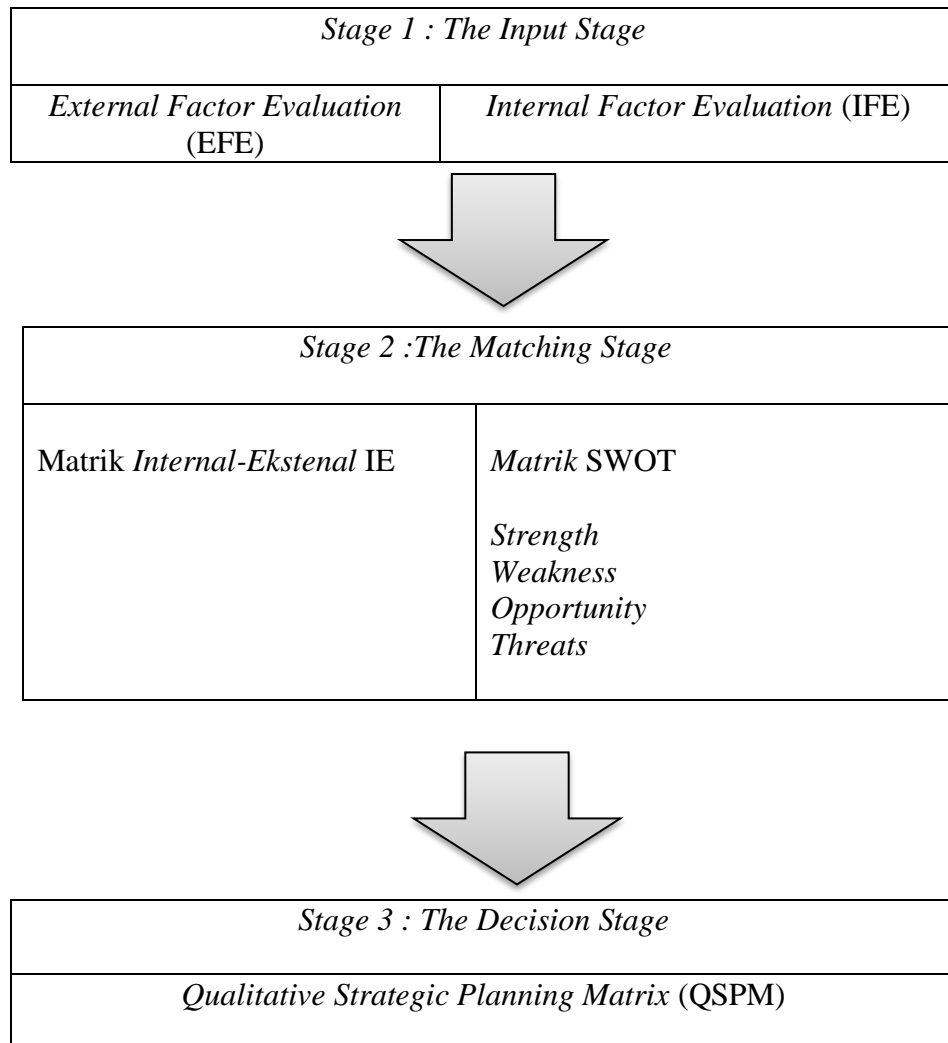
Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya terkait dengan Perancangan Strategi Bisnis, Metode QSPM dan SWOT (Lanjutan)

No.	Judul	Comparing	Constrasting	Criticize	Synthesize	Summarize
10.	A Zulkarnain dkk., “ <i>Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy</i> ”[15]	Pada penelitian ini digunakan sebagai bahan acuan dan referensi yang mana studu kasus dalam jurnal membahas mengenai strategi pengembangann Danti’s Deli Bakery Namun objek penelitian yang digunakan dalam penelitian yang ini berbeda yaitu kedai <i>Think Top Drink</i> [15].	Penelitian ini membahas mengenai pengembangan strategi menggunakan metode IFE, EFE dan QSPM yang dimana untuk mengetahui prioritas strategi yang diambil dari matrik QSPM [15].	Pada pengumpulan data pada penelitian ini kurang menjelaskan indikator apa saja yang akan diteliti [15].	Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal yang mempengaruhi kinerja <i>Danti's Deli</i> , (2) Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha Danti's Deli, (3) Menentukan prioritas usaha Danti's Deli strategi pembangunan [15].	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Danti's Deli Bakery</i> sebaiknya menerapkan strategi diferensiasi produk. Implementasi dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi bagi industri pastry dan bakery untuk membangun bisnis yang sukses [15].

2.2 Dasar Teori

2.2.1 Kerangka Formulasi Strategi

Penyusunan strategi bisnis dilaksanakan dalam beberapa tahapan [16] sebagaimana digambarkan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Formulasi Strategi

2.2.1 Tahap Pemasukan (*The Input Stage*)

A. *External Factor Evaluation* (EFE)

Audit eksternal bertujuan untuk mengetahui peluang-peluang dan mengambil keuntungan dari peluang yang ada untuk menghindari sebuah ancaman. Faktor-faktor eksternal dapat dibagi menjadi lima penilaian kategori tiap-tiap variable [9] yaitu :

Faktor sektor ekonomi, faktor sosial dan budaya, sektor teknologi, sektor pasokan, sektor pesaing [9]. Tabel matrik EFE disajikan pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 EFE

Faktor Eksternal	Rating	Bobot	Bobot x Rating
Peluang 1. 2. Dst.			
Ancaman 1. 2. Dst.			
Total	1,0		

Analisa faktor eksternal dilakukan dengan menyusun matrik EFE. Matrik EFE dilakukan dengan memberikan pemeringkatan atau rating terhadap faktor eksternal. Angka pemeringkatan untuk menyatakan tingkat persepsi terhadap faktor yang ditinjau. Angka peringkat 4 untuk menyatakan jawaban diatas rata-rata, 3 menyatakan jawaban baik, 2 jawaban menyatakan sedang dan 1 menyatakan jawaban dibawah rata-rata [17]. Selanjutnya untuk mendapatkan nilai skor dengan cara mengalikan antara kolom bobot dengan kolom rating [6]. Perhitungan matrik EFE adalah sebagai berikut;

1. Susunlah dalam kolom satu yang berisi peluang dan ancaman
2. Tabel selanjutnya akan berisi hasil penilaian dari masing-masing faktor oleh narasumber penilaian ini memiliki sekala 1-4 yang telah dijelaskan diatas.

3. Hitung masing-masing jumlah nilai dari tiap faktor yang telah dinilai oleh narasumber.
4. Hitung bobot pada kolom bobot dengan cara masing-masing jumlah nilai dibagi dengan total jumlah nilai.
5. Menghitung rating dengan cara menghitung masing-masing jumlah nilai dibagi dengan banyaknya narasumber yang menilai.
6. Menghitung kolom bobot dengan cara mengalikan bobot dengan rating.

B. Internal Factor Evaluation (IFE)

Analisis pada lingkungan internal digunakan untuk memberikan sebuah rangkuman dan evaluasi dari posisi kekuatan dan juga kelemahan utama yang dihadapi unit bisnis analisis matrik IFE bertujuan untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal matrik IFE didapatkan melalui wawancara kepada pemilik dan juga pemilik cabang [9]. *Variable* yang akan diteliti yaitu faktor sumber daya manusia, faktor produksi dan operasi, faktor pemasaran, faktor sumber daya keuangan, dan manajemen. Kemudian dari masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan akan diberikan rating dan juga peringkat untuk nilai angka peringkat 4 untuk menyatakan jawaban diatas rata-rata, 3 menyatakan jawaban baik, 2 jawaban menyatakan sedang dan 1 menyatakan jawaban dibawah rata-rata [17]. Berikut adalah gambaran dari tabel IFE pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 IFE

Faktor Internal	Rating	Bobot	Bobot X Rating
Kekuatan 1. 2. Dst.			
Kelemahan 1. 2. Dst.			
Total	1,0		

Selanjutnya untuk mendapatkan nilai nilai pada tabel IFE sama cara mendapatkan nilai pada tabel EFE 2.2 [6] yaitu sebagai berikut;

1. Susunlah dalam kolom satu yang berisi peluang dan ancaman
2. Tabel selanjutnya akan berisi hasil penilaian dari masing-masing faktor oleh narasumber penilaian ini memiliki skala 1-4 yang telah dijelaskan diatas.

3. Hitung masing-masing jumlah nilai dari tiap faktor yang telah dinilai oleh narasumber.
4. Hitung bobot pada kolom bobot dengan cara masing-masing jumlah nilai dibagi dengan total jumlah nilai.
5. Menghitung rating dengan cara menghitung masing-masing jumlah nilai dibagi dengan banyaknya narasumber yang menilai.
6. Menghitung kolom bobot dengan cara mengalikan bobot dengan rating.

2.2.2 Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

Tahap pencocokan merupakan tahapan proses pencocokan dengan memanfaatkan informasi (hasil identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal) yang diturunkan dari tahap input. Tahapan ini untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal adalah kunci untuk menghasilkan alternatif. Beberapa metode pencocokan diantaranya matrik (IE) dan matrik SWOT [10].

A. Matrik *internal-eksternal* (IE)

Matrik IE adalah matrik yang digunakan untuk mengidentifikasikan posisi sebuah perusahaan atau unit bisnis. Matrik ini menggunakan model general *electric model* untuk melakukan identifikasi secara detail [18]. Matrik IE memiliki sembilan kuadran untuk sumbu X yaitu matrik IFE dan sumbu Y matrik EFE. Bagian sumbu X matrik IE total skor bobot pada IFE yaitu 1,0 sampai 1,99 mengidentifikasi posisi yang lemah, total skor 2,0 hingga 2,99 menyatakan posisi internal yang sedang dan total skor 3,0 hingga 4,0 menunjukkan posisi internal yang kuat [19].

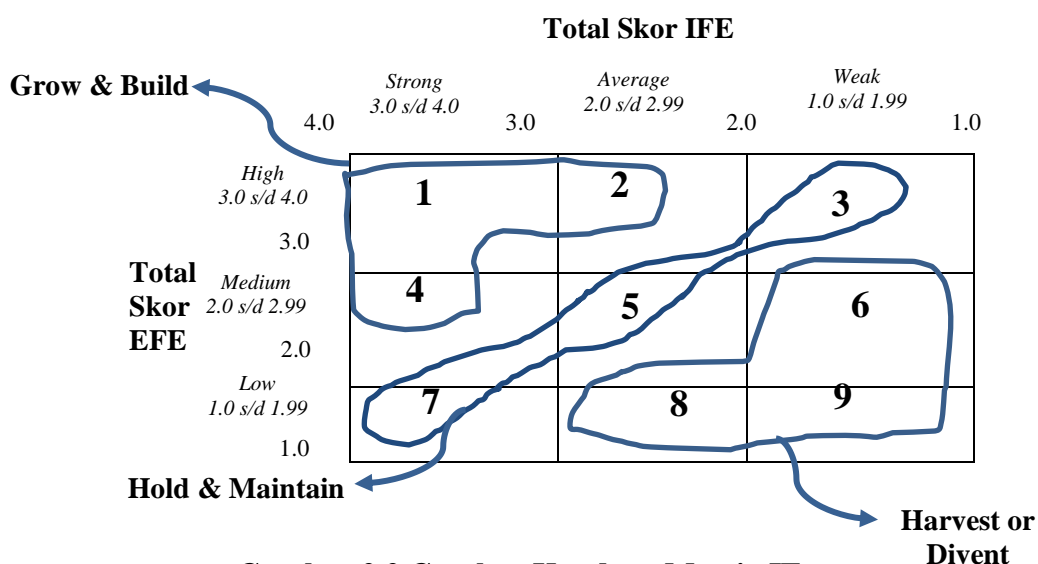
Sedangkan pada sumbu Y total dari matrik EFE untuk nilai pertama 1,0 hingga 1,99 menyatakan posisi eksternal yang rendah, skor 2,0 hingga 2,99 mengidentifikasi posisi eksternal yang sedang dan untuk skor 3,0 hingga 4,0 menunjukkan posisi eksternal yang tinggi. matrik IE memiliki tiga bagian perancangan strategi yang berbeda-beda, berdasarkan posisi kuadran [19] sebagai berikut ;

1. Bagian unit bisnis yang masuk kedalam kuadran atau I,II, dan IV dapat dikatakan sebagai unit bisnis strategis dalam kondisi *grow and built*. Strategi yang

cocok digunakan dalam kondisi ini adalah strategi *intensif* seperti *marketing penetration strategy*, *market development strategy* dan *product development* atau *strategi integrative* baik *backward strategy*, *forward strategy* dan *horizontal strategy* [19].

2. Unit bisnis yang masuk kedalam kuadran III, V dan VII yang menggambarkan unit bisnis tersebut dalam kondisi *hold and maintain*. Strategi yang tepat pada kondisi ini adalah *market penetration strategy* dan *strategi product development strategy* [19].

3. Unit bisnis yang masuk kedalam kedalam kuadran VI, VIII dan XI dapat digambarkan sebagai sebagai unit bisnis dalam kondisi yang sulit untuk mampu bertahan dan bertumbuh atau berkembang strategi yang tepat dalam kondisi ini adalah strategi pelepasan *divestation strategy* [19].



B. Analisis (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*) SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah proses identifikasi berbagai faktor internal dan eksternal secara sistematis untuk dapat merumuskan strategi yang tepat dan baik bagi unit bisnis. Analisis ini berdasarkan kepada logika yang tepat, untuk dapat memaksimalkan kekuatan (*Strangth*) dan peluang (*Opportunities*) namun juga untuk mengurangi dan meminimalisir kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*) [4].

Berikut merupakan penjelasan rinci mengenai masing-masing komponen analisis SWOT :

1. *Strengths* (Kekuatan)

Pengertian dari *strengths* atau kekuatan adalah segala sumber daya manusia yang dimiliki oleh unit bisnis baik itu berupa keterampilan, *softskill* maupun keunggulan lainnya yang dimiliki oleh unit bisnis, yang mana akan dihubungkan oleh pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar. Kekuatan adalah sebuah persaingan khusus yang dimana mampu memberikan keunggulan dari perusahaan lain untuk memenangkan sebuah kompetisi [5].

2. (*Weakness*) Kelemahan

Weakness atau kelemahan adalah sebuah ketidak mampuan atau keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan dalam hal sumber daya, kemampuan karyawan, dan juga pengusaha yang kurang terampil yang akan menghambat kinerja dari perusahaan kedepannya. Keterbatasan bisa digambarkan seperti sumber daya keuangan perusahaan, kemampuan manajerial, dan juga promosi atau pemasaran yang kurang [5].

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan sebuah kesempatan yang sangat penting yang ditunggu-tunggu oleh setiap perusahaan. Peluang yang dimaksud adalah sebuah peluang yang akan menguntungkan perusahaan. Contoh dari peluang yaitu perubahan dari segi teknologi yang digunakan, hubungan yang baik dengan pembeli atau pemasok [5].

4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman adalah kebalikan dari peluang, adalah sebuah situasi penting yang tidak menguntungkan perusahaan yang bisa mengakibatkan kerugian bagi pengusaha hal ini akan mengganggu jalannya bisnis dan menghambat tujuan dari perkembangan bisnis di pasaran. Contoh ancaman yaitu peraturan pemerintahan yang dapat merugikan pengusaha [5].

Alat analisis untuk menyusun dan merancang strategi perusahaan dengan menggunakan matrik SWOT yang digambarkan secara jelas baik itu peluang dan ancaman yang sifatnya dari luar yang dapat diselesaikan dengan mengoptimalkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Matrik ini akan memberikan empat bagian alternatif strategi yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT [9]. dijelaskan pada tabel 2.4.

Tabel 2.4 SWOT Matrix

Eksternal Faktor \ Internal Faktor	Strengths (S)	Weakness (W)
Oportunities (O)	SO	WO
Threats (T)	ST	WT

1. Strategi SO adalah sebuah strategi yang digunakan oleh perusahaan atau unit bisnis dengan cara mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada [18].
2. Strategi WO adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk menutupi kekuarangan yang ada dengan memaksimalkan atau memanfaatkan peluang dari faktor eksternal [18].
3. Strategi ST adalah sebuah stretegi yang disusun dengan memanfaatkan kekuatan semaksimal mungkin untuk menghadapi ancaman dari luar [18].
4. Strategi WT adalah stretegi untuk meminimalisir kekurangan perusahaan dan juga menghindari ancaman [18].

2.2.3 Tahap Keputusan (*The Decision Stage*)

Tahap keputusan adalah tahap yang digunakan untuk menyusun prioritas alternatif strategi bisnis. Teknik analisis menggunakan perancangan strategi alternatif. Penyusunan matrik QSPM didasarkan kepada matrik pengerjaan sebelumnya pada tahap input sampai dengan tahap pencocokan yang telah teridentifikasi [20].

A. *Qualitatif Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan suatu teknik untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang direkomendasikan disesuaikan dengan kondisi unit bisnis. Penyusunan matrik QSPM berdasarkan hasil analisis faktor internal-eksternal yang digambarkan pada matrik IE dan penyusunan startegi didasarkan kepada matrik SWOT. Alternatif strategi QSPM adalah matrik terakhir dan kerangka kerja analisis perumusan strategi bisnis [7]. Keunggulan QSPM adalah strategi yang akan dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama tidak ada

jumlah batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi pada saat menggunakan QSPM. Analisa menggunakan QSPM membutuhkan penyusunan strategi dalam mengintegrasikan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan [9]. Penggunaan QSPM kecil kemungkinan suatu faktor kunci akan terabaikan atau diberi bobot yang tidak sesuai. Keterbatasan dari QSPM adalah selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan. Memberi peringkat dan nilai daya tarik berdasarkan keputusan yang penuh pertimbangan, walaupun demikian prosesnya didasarkan pada informasi yang objektif. Ada enam tahap yang harus dilakukan dalam membuat QSPM [20] sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang dan ancaman (eksternal faktor *evaluation*) dan kekuatan dan kelemahan (internal faktor *evaluation*) [19].
2. Memberikan bobot disetiap faktor eksternal dan internal, pembobotan ini sama dengan pembobotan yang ada pada matrik EFE dan IFE.
3. Memeriksa kembali matrik-matrik pencocokan dan mempertimbangkan alternatif strategi [19].
4. Menentukan nilai *Attractiveness Score* (AS) yang ditentukan dengan untuk menilai startegi dengan cara memeriksa faktor eksternal dan internal secara satu persatu, dan diberikan bobot 1 (tidak menarik), 2 (sedikit menarik), 3 (cukup menarik) dan 4 adalah (sangat menarik) [19].
5. Menghitung nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) yang ditentukan dari hasil perkalian bobot dengan nilai daya tarik setiap barisnyanya. Jika nilai TAS semakin tinggi maka semakin menarik alternatif strategi itu [18].

Tabel 2.5 QSPM Matrix

Faktor Kunci	Bobot	ALTERNATIF STRATEGI					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
-							
Ancaman							

-							
Kekuatan							
-							
Kelemahan							
-							