BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif karena dalam pelaksanaannya meliputi data, analisis dan interpretasi tentang arti dari data yang diperoleh. Penelitian ini disusun sebagai penelitian induktif yakni mencari dan mengumpulkan data yang ada di lapangan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor, unsur-unsur bentuk, dan suatu sifat dari fenomena di masyarakat. (Nazir, 1998: 51).

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Penggunakan rancangan pendekatan ini diharapkan dapat mengetahui variabel-variabel terhadap fenomena yang diteliti secara mendalam. Fenomena tersebut adalah berkenaan dengan analisis pemilihan strategi dalam upaya pengembangan daya tarik wisata jasa kolam renang Ma'arif Garden.

3.2 Objek Penelitian

Dalam pelaksanaannya, peneliti menganalisis mengenai strategi apa yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan tiket dalam rangka mempertahankan eksistensi Ma'arif Garden sebagai salah satu tempat wisata favorit di Tasikmalaya.

Dalam menganalisis strategi yang akan terpilih dimulai dengan penyusunan perencanaan strategis sebagai bagian dari komponen manajemen strategik adalah

melalui analisis atas kinerja perusahaan serta memotret postur strategik perusahaan.

Tahap selanjutnya dalam menyusun manajemen strategik adalah melakukan analisis lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan melalui aktivitas fungsi-fungsi bisnis perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, seumber daya manusia, dan operasi. Analisis pemasaran dilakukan melalui kuesioner kepada 300 pelanggan (2 tahun terakhir). Analisis Keuangan dengan wawancara kepada manajer keuangan. Analisis sumber daya manusia dengan wawancara kepada manajer SDM dan seluruh karyawan Ma'arif Garden. Sedangkan aspek operasi yaitu melalui wawancara dengan manajer operasi.

Setelah melakukan analisis pada fungsi bisnis perusahaan digunakan *tools* Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*), dan TIROCA Analysis (*Tangible, Intangible Resources* & *Organisational Capabilities Analysis*) untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Tahap selanjutnya dalam analisis lingkungan adalah melakukan pengamatan kondisi eksternal perusahaan, serta mengidentifikasi faktor-faktor strategis eksternal perusahaan yang menjadi peluang dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan mikro. Adapun lingkungan makro yang dikaji yaitu melalui Analisis PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal dan Environment Analysis*). Sedangkan analisis mikro meliputi analisis industri dengan menggunakan Analisis Porter (*Porter's Forces Model of Industri Competition*), Analisis Kelompok Strategik

(*Strategic Group Analysis*), dan Analisis Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factor Analysis*). Analisis ini diperoleh melalui data sekunder (website pemerintah kota) dan observasi ke Pesaing

Setelah melakukan analisis lingkungan, tahap selanjutnya adalah Analisis SWOT yaitu dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis baik internal (IFAS) maupun eksternal (EFAS) yang kemudian diringkas melalui Analisis SFAS untuk dipilih faktor yang paling penting untuk merumuskan strategi perusahaan.

Selanjutnya adalah formulasi strategi yang diawali dengan pemetaan strategi yang telah digunakan perusahaan dan penentuan alternatif strategi melalui pemetaan skor kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan analisis portfolio yaitu *Corporate Strategy* Wheelen Hunger dan TOWS *Matrix*. Tahap terakhir adalah implementasi strategi dimana aktivitas yang diteliti adalah *program*, *people*, *budget*, dan *procedure*.

3.3 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1.
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep variabel	Indikator	Sumber Data
Kinerja Keuangan	Analisa laporan keuangan pada dasarnya merupakan bagian dari analisis kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keadaan keuangan perusahaan. Gitman dan Zutter (2012:71-87) Rasio pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya di tengah pertumbuhan ekonomi dan industri. David (2009:209)	- Penjualan Bersih - Laba Operasional	Laporan Penjualan Bersih dan Laba Operasional

Postur Strategik Perusahaan	Postur perusahaan secara strategik yaitu visi dan misi perusahaan saat ini, tujuan perusahaan saat ini, strategi yang diterapkan oleh perusahaan saat ini, dan kebijakan perusahaan yang ada. Hax & Majluf (1991:346)	- Visi - Misi - Tujuan - Strategi - Kebijakan	Wawancara kepada pihak pengelola
Lingkungan Internal	Pengkategorian analisis lingkungan internal sering diarahkan pada lima aspek. Aspek-aspek tersebut meliputi pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, sumber daya manusia dan sistem informasi manajemen. Husein Umar (2008:9)	- Pemasaran (Produk, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence) - Keuangan (Penyediaan Dana, Alokasi Dana, Kebijakan Dividen) - Operasi (Desain Jasa, Manajemen Kualitas, Proses, Pemilihan Lokasi, Layout Desain, Angkatan Kerja, Perawatan) - Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pemeliharaan)	- Analisis Pemasaran melalui kuesioner kepada pengunjung - Analisis keuangan melalui wawancara kepada manajer keuangan - Analisis operasi melalui wawancara kepada manajer operasi - Analisis sumber daya manusia kepada manajer SDM dan seluruh karyawan Ma'arif Garden
Lingkungan Eksternal	Unsur-unsur lingkungan eksternal sebagai berikut yaitu terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Hitt and Ireland (1997:40)	- Lingkungan Umum PESTLE Analysis - Lingkungan Industri 5 Porter's Analysis Strategic Group Analysis, Key Success Factors Analysis	- Data Sekunder (website pemerintah kota) - Observasi ke Pesaing
Situasional Perusahaan	Analisis situasional perusahaan secara menyeluruh yaitu dengan mengembangkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal. Dimana pada tahap ini identifikasi tidak hanya dilakukan pada kompetensi unik atau khas perusahaan saja tetapi juga identifikasi peluang-peluang yang belum dapat ditangkap karena kekurangan sumber daya perusahaan. Wheelen & Hunger, (2010: 224)	- Kekuatan - Kelemahan - Peluang - Ancaman	Rapat manajemen inti perusahaan berdasarkan hasil internal dan eksternal
IFAS	IFAS (*Internal Strategic Factors Summary*) *Table* adalah tabel	- Kekuatan - Kelemahan	- Votimg yang melibatkan

(*Internal Strategic Factors Summary*)	yang mengelola faktor-faktor internal mulai dari kekuatan dan kelemahan dan sebaik apa manajemen merespon faktor-faktor strategik ini. Popy Rufaidah (2012:105)		manajemen inti perusahaan (GM, Manajer SDM, Manajaer Pemasaran dan Humas, Manajer Keuangan, dan Manajer Operasi dan Wahana)
EFAS (*External Factors Analysis Summary*)	EFAS (*External Factors Analysis Summary*) *Table* adalah tabel yang berisi faktor-faktor eksternal penentu mulai dari peluang dan ancaman dan sebaik apa manajemen merespon faktor-faktor spesifik strategik ini. Popy Rufaidah (2012:165)	- Peluang - Ancaman	Votimg yang melibatkan manajemen inti perusahaan (GM, Manajer SDM, Manajaer Pemasaran dan Humas, Manajer Keuangan, dan Manajer Operasi dan Wahana)
SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*)	SAS (*Strategic Factor Analysis Summary*) *Table* adalah tabel yang berisi ringkasan faktor-faktor strategis internal dan eksternal perusahaan yang menjadi prioritas penanganan organisasi dalam jangka pendek, menengah, dan panjang serta menjadi basis dalam perumusan strategi. Popy Rufaidah (2012:173)	- Faktor-faktor internal - Faktor-faktor eksternal	Votimg yang melibatkan manajemen inti perusahaan (GM, Manajer SDM, Manajaer Pemasaran dan Humas, Manajer Keuangan, dan Manajer Operasi dan Wahana)
mulasi Strategi	*Strategy formulation* (formulasi strategi) adalah suatu langkah untuk menghasilkan sejumlah alternatif strategi dan memilih dari sekian alternatif strategi yang akan menentukan peraihan tujuan strategi. Popy Rufaidah (2012:262)	- Pemetaan strategi - Penentuan alternatif strategi	-Wawancara kepada pengelola perusahaan - Votimg yang melibatkan manajemen inti perusahaan (GM, Manajer SDM, Manajaer Pemasaran dan Humas, Manajer Keuangan, dan Manajer Operasi dan Wahana) -

Implementasi Strategi	Implementasi strategi seringkali disebut sebagai rencana operasional karena terdiri dari jumlah aktivitas (*program*) yang melibatkan SDM perusahaan (*people*) dan didukung oleh prosedur pelaksanaan yang terstandarisasi (*procedure*) serta anggaran perusahaan yang layak (*budget*).	- *Program* - *People* - *Procedure* - *Budget*	Strategi terpilih melalui formulasi strategi

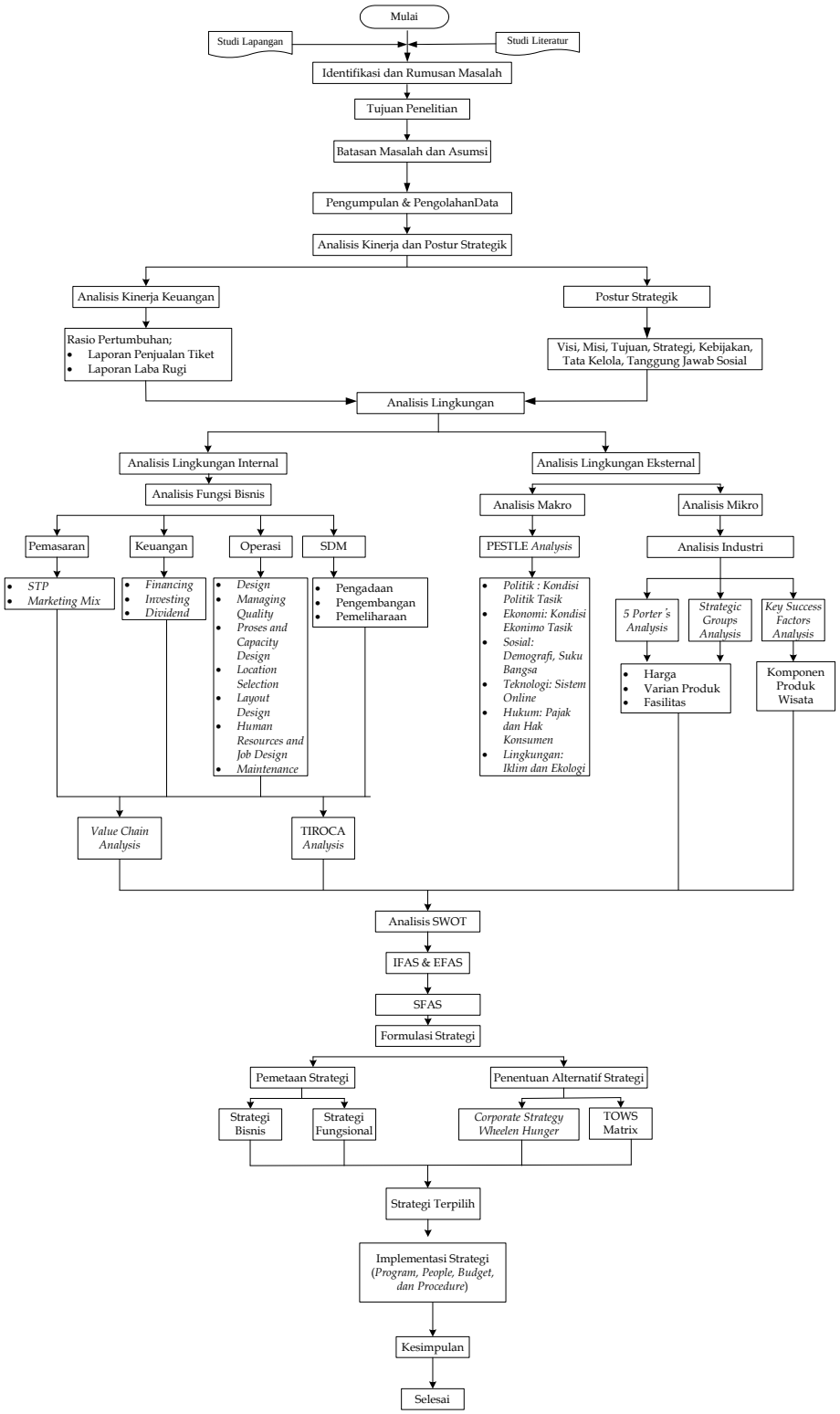
3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis mengadakan penelitian pada Ma'arif Garden jalan Sukarindik Gunung Tujuh Tasikmalaya 46151. Penelitian dimulai dari bulan Maret sampai dengan Juli 2014. Secara lebih rinci waktu penelitian dapat dilihat pada tabel 3.2:

Tabel 3.2.
Jadwal Kegiatan Penelitian

Tahap	Prosedur	Bulan					
		Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
1.	Penyusunan UP						
2.	Pengumpulan Data						
3.	Pengolahan Data						
4.	Penyusunan Tesis						
5.	Seminar Tesis						
6.	Sidang Tesis						

3.5 *Flowchart* Penelitian



Gambar 3.1.
Flowchart Penelitian

3.6 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian ini merupakan uraian dari *flowchart* penelitian yang menjelaskan alur penelitian, berikut adalah penjelasan mengenai tahapan penelitian Analisis Pemilihan Strategi Pada Jasa Kolam Renang Ma'arif Garden.

1 Studi Literatur

Pada tahapan ini, kita sebagai peneliti melakukan studi ntuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian. Selain itu kita juga harus mempelajari teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Dengan menggunakan referensi mengenai analisis pemilihan strategi dan *tools* yang digunakan

2 Studi Lapangan

Selanjutnya, setelah melakukan studi literatur kita melakukan studi lapangan yang dilakukan langsung dengan mendatangi Ma'arif Garden. Hal ini di tujukan untuk mengetahui mengenai kondisi yang akan dijadikan objek penelitian.

3 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Setelah kita selesai mendapatkan informasi mengenai referensi untuk penelitian dan mengetahui kondisi yang akan di jadikan objek penelitian, maka tahapan selanjutnya kita mengidentifikasi serta merumuskan mengenai masalah apa saja yang akan dikaji, dalam penelitian kali ini masalah yang akan dikaji mengenai Analisis Pemilihan Strategi Pada Jasa Kolam Renang Ma'arif Garden.

4. Tujuan Penelitian

Langkah selanjutnya, menetapkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan.

5. Batasan Masalah dan Asumsi

   Pada tahapan ini, selanjutnya kita menentukan batasan masalah dan asumsi-asumsi agar penelitian lebih terfokus pada pokok permasalahan dan tujuan penelitian, selain itu perlu beberapa asumsi yang dapat dijadikan pijakan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan penelitian.

6. Pengumpulan dan Pengolahan Data

   Pada tahapan ini dilakukan pengumpulan dan pengolahan data terkait seluruh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, meliputi: analisis kinerja dan postur strategik, analisis lingkungan, analisis situasional perusahaan, dan formulasi strategi yang semuanya tertuju pada analisis pemilihan strategi pada jasa kolam renang Ma'arif Garden.

7. Pemilihan strategi

   Setelah mendapatkan hasil dari formulasi strategi akan terpilih strategi apa yang dapat diajukan kepada manajemen perusahaan untuk diterapkan dalam rangka eksistensi perusahaan menghadapi para pesaing.

8 Implementasi Strategi

   Implementasi strategi merupakan proses untuk perwujudan nyata dari strategi terpilih. Pada tahap ini, perencana menyelaraskan antara struktur organisasi perusahaan dan jadwal implementasi program.

9 Kesimpulan.

   Tahapan yang terakhir yaitu membuat kesimpulan dari hasil analisis pemilihan strategi.

3.7 Jenis, Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

3.7.1 Jenis Data

Menurut Sugiyono, (2003:14) terdapat beberapa jenis data dalam penelitian antara lain:

a Data kuantitatif, adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data yang diperoleh oleh peneliti yaitu jumlah tiket yang terjual. Data ini diperoleh dari laporan keuangan Ma'arif Garden.

b Data kualitatif, adalah data yang berbentuk kata, skema, dan gambar. Data yang dikumpulkan berdasarkan keterangan atau informasi yang berhubungan dengan permasalahan yang diajukan. Data yang diperoleh oleh peneliti adalah yang berhubungan dengan objek penelitian.

3.7.2 Sumber Data

Data diperoleh peneliti melalui dua sumber, yaitu:

1. Data Primer

   Data pokok yang langsung berkaitan dengan kebutuhan analisis dalam penelitian ini. Sumber data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama atau secara langsung diperoleh pada tempat penelitian di Ma'arif Garden baik secara lisan maupun secara tertulis dari para responden dan informan. Data tersebut meliputi data hasil observasi dan wawancara dengan informan. Informan disini adalah pemilik, pengelola, semua karyawan, dan 300 pelanggan selama dua tahun terakhir (wawancara dengan mengisi kuisioner dilakukan setiap *weekend* dengan 3 narasumber).

2. Data Sekunder

   Data pendukung yang sifatnya memperkuat hasil analisis. Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh bukan dari pihak pertama melainkan dari pihak tertentu yang terkait dengan penelitian ini, data berupa dokumentasi terkait dengan penelitian terdahulu, studi kepustakaan atau referensi lain.

3.7.3 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan salah satu aspek yang berperan dalam kelancaran dan keberhasilan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1 Observasi

Dengan melakukan observasi langsung ke lokasi penelitian, yaitu Ma'arif Garden untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan objek yang diteliti.

2 Wawancara

Wawancara dilakukan dengan melakukan wawancara langsung dengan pemilik (H. Syamsul Ma'arif), pegawai Ma'arif Garden yang terdiri dari empat departemen yaitu departemen keuangan, SDM, operasi dan wahana, dan pemasaran, serta pengunjung Ma'arif Garden. Adapun proses pengisian form isian wawancara dengan pelanggan dilakukan berdasarkan pertimbangan pihak pengelola yaitu sebanyak 3 orang setiap minggu yang dilakukan selama 24 bulan.Narasumber = 3 x 4 x 24 = 288 orang

Keterangan : 3 = jumlah orang yang diwawancara setiap minggu
4 = Jumlah minggu dalam 1 bulan
24 = Jumlah bulan dilakukan pengumpulan data

3 Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang jumlah pengunjung Ma'arif Garden yang dilihat dari laporan jumlah penjualan tiket setiap periodenya. Selain itu juga diperlukan untuk mendukung kelengkapan data yang lain.

3.8 Teknik Analisis Data

Setelah data primer dan data sekunder diperoleh maka dilanjutkan dengan proses pengolahan data yaitu melalui analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif adalah proses mengatur, mengurutkan, mengelompokan, memberi kode, mengkatagorikan, mengartikan, dan menginterpretasikan dan menafsirkan data dan informasi kualitatif dan kuantitatif tanpa ada hitungannya.

Proses ini berusaha mendeskripsikan, menggambarkan fenomena atau hubungan antar fenomena yang diteliti dengan sistematis, faktual dan akurat. Analisis deskriptif kualitatif ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis, merumuskan strategi, dan selanjutnya dibuatkan program pengembangan untuk direkomendasikan kepada pihak yang berkompeten.

Adapun beberapa analisis deskriptif kualitatif yang dilakukan, yaitu:

1 Analisis Postur Strategik

Analisis postur strategik perusahaan melalui visi dan misi perusahaan, strategi yang diterapkan, dan kebijakan perusahaan yang ada. Selain itu juga melalui analisis tata kelola dan tanggung jawab sosial perusahaan.

2 Analisis Kinerja Perusahaan

Analisis kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keadaan keuangan perusahaan. Analisis kinerja perusahaan dilakukan dengan

memetakan keadaan keuangan perusahaan di masa yang lalu, saat ini, dan kemungkinan di masa yang akan datang.

Adapun analisis rasio keuangan yang digunakan oleh peneliti yaitu rasio pertumbuhan. Rasio ini diukur dengan sales dan net income.

Adapun teknis analisis data diperoleh, yaitu melalui data:

a Penjualan (persentase pertumbuhan tahunan dalam total penjualan dan yang diukur adalah tingkat pertumbuhan penjualan perusahan);

b Laba operasional (persentase pertumbuhan tahunan dalam laba dan yang diukur adalah tingkat pertumbuhan laba perusahaan).

3 Analisis Lingkungan Internal

Kondisi internal perusahaan tersebut dapat dianalisis dengan menggunakan pendekatan fungsional yaitu analisis yang dilakukan oleh semua fungsiperusahaan dengan mengkaji manajemen pemasaran, keuangan, produksi, dan SDM

Analisis lingkungan internal pertama dilakukan pada fungsi pemasaran yang meliputi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* perusahaan, serta bauran pemasaran perusahaan jasa yang meliputi 7P, yaitu *product*, *price*, *place*, *promotion*, *people*, *process*, dan *physical evidence*. Analisis lingkungan internal kedua pada fungsi manajemen keuangan yaitu terdiri dari keputusan pendanaan, investasi, dan *dividend* (Gitman dan Zutter (2012) dalam Popy, 2012:74).

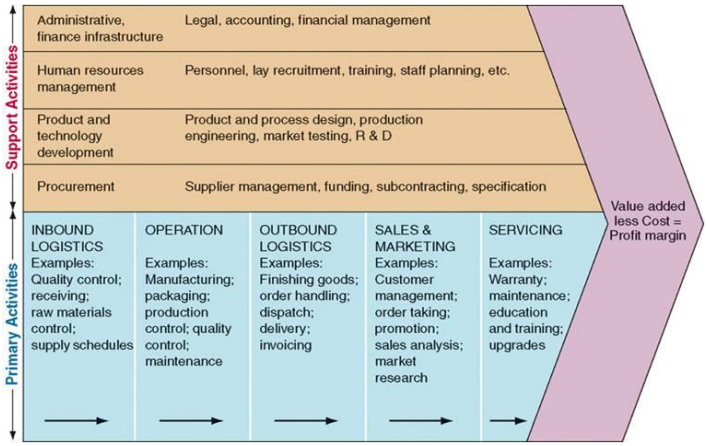
Analisis lingkungan internal ketiga dilakukan pada fungsi manajemen operasi. Adapun analisis operasi yang akan dikaji, yaitu *design of services, managing quality, process and capacity design, location selection, layout design, human resources and job design,* dan *maintenance*. Analisis lingkungan internal keempat

dilakukan pada fungsi manajemen SDM, yang terdiri dari aktivitas pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan SDM (Dessler (2008) dalam Popy, 2012:79).

Alat analisis lingkungan internal yang digunakan oleh peneliti, yaitu analisis rantai nilai (*value chain analysis*) dan *Tangible*, *Intangible Resources*, dan *Organizational Capabilities* (TIROCA) *Analysis*.

a Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Value chain analysis bertujuan untuk mengidentifikasi dimana keunggulan (*advantage*) atau *disadvantag* yang ada di sepanjang rantai nilai mulai dari bahan mentah sampai aktivitas layanan konsumen (Popy, 2012:92).



Gambar 3.2.
Analisis Rantai Nilai
Sumber: http://batanroyal.blogspot.com/2010/12/value-chain-analysis.html

Langkah-langkah untuk melakukan analisis rantai nilai perusahaan (Popy, 2012:94) adalah:

1. Telitilah rantai produk atau jasa tertentu dari berbagai kegiatan yang terlibat dengan mengidentifikasi kegiatan utama dan kegiatan pendukung.
   - Kegiatan utama yaitu *inbound logistics*, *operation*, *outbound logistics*, *sales & marketing*, serta *servicing*.

- Kegiatan pendukung yaitu infrastruktur perusahaan (seperti perencanaan, akuntansi keuangan, kontrak bisnis, hubungan pemerintah, dan manajemen kualitas), manajemen sumber daya manusia, perkembangan teknologi dan proses mendapatkan barang dan jasa pendukung kegiatan perusahaan (*procurement*).

2. Telitilah keterkaitan antara semua kegiatan sehingga ditemukan suatu *linkage* pencipta nilai tambah pada kegiatan.
3. Telitilah sinergi potensial diantara produk atau unit bisnis.

Untuk memperoleh *linkage* optimal dalam rantai nilai, diperlukan optimalisasi tiga elemen dalam jaringan, yaitu arsitektur jaringan, kompetensi pada tiap point jaringan , dan kordinasi antar point jaringan (Gupta & Govindarajan, 2004:70).

b *Tangible, Intangible Resources,* dan *Organizational Capabilities* (TIROCA) *Analysis*

TIROCA *Analysis* adalah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis sumber daya nyata, tidak nyata dan kapabilitas ditampilkan dalam tabel TIROCA *Analysis* sebagai berikut:

Tabel 3.3.
TIROCA
(*Tangible, Intangible Resources,* dan *Organizational Capabilities Analysis)*

Apakah sumber daya atau kapabilitas organisasi memiliki kriteria sbb:				
V	**R**	**I**	**N**	**Implikasi Daya Saing?**
Valuable	***Rare***	***In-Imitable***	***Non-substituable***	
No	-	-	No	*Competitive dis-advantage*
Yes	No	-	-	*Competitive parity*
Yes	Yes	No	-	*Temporary competitive advantage*
Yes	Yes	Yes	Yes	*Sustainable competitive advantage*

Sumber: Barney (1991, 99-120)

Keterangan:

- *Competitive disadvantage* (CDA): Bila sumber daya perusahaan tidak bernilai dan tidak dapat digantikan, maka perusahaan dalam posisi tidak memiliki daya saing (tidak unggul)
- *Competitive parity* (CP): Bila sumber daya perusahaan memiliki kriteria bernilai, namun tidak memiliki keunikan, maka perusahaan dalam posisi sejajar dengan pesaing (*parity=equivalent*)
- *Temporary competitive advantage* (TCA): Bila sumber daya perusahaan memiliki kriteria bernilai dan unik atau langka, namun mudah ditiru, maka perusahaan dalam posisi memiliki daya saing yang sementara
- *Sustainable competitive advantage* (SCA): Bila sumber daya perusahaan memiliki empat kriteria (bernilai, unik atau jarang, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan), maka perusahaan dalam posisi memiliki daya saing yang berkelanjutan.

4 Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam analisis lingkungan eksternal ada dua analisis yang akan digunakan, yaitu analisis lingkungan umum dan analisis lingkungan industri.

- Analisis lingkungan umum (makro)

  Dalam analisis makro ini akan ada enam faktor yang akan diteliti yaitu dengan menggunakan PESTEL Analysis, yaitu *Political*, *Economic*, *Social*, *Technological* ,*Environment, dan Legal.*

- Analisis lingkungan industri (mikro)

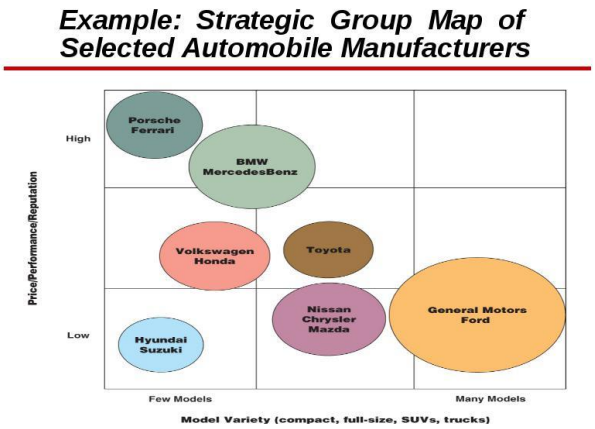
  Analisis industri dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu analisis industri (*Porter's Forces Model of Industry Competition*), analisis kelompok

strategik (*Strategic Group Analysis*), dan analisis faktor kunci keberhasilan (*Key Success Factor Analysis*) (Popy, 2012:143).

a Analisis industri (*Porter's Forces Model of Industri Competition*)

Analisis yang dilakukan menggunakan *Porter's Forces Model of Industry Competition* yang dapat menentukan strategi apa yang dapat bersaing dengan para kompetitor yang sudah ada sebelumnya. Ada lima kekuatan yang dalam persaingan industri, yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk subtitusi, dan persaingan di dalam industri.

b Analisis kelompok Strategik (*Strategic Group*)



Gambar 3.3.
Strategic Group Map of Selected Automobile Manufacturers
Sumber: http://shrdocs.com/presentations/17461/index.html

Langkah-langkah pembuatan kelompok strategik, yaitu:

1. Kelompok strategik dapat dipetakan dengan mengelompokkan ke dalam berbagai kategori, misalnya perusahaan yang menawarkan

produk sejenis dari *range* harga (misal murah, medium, dan mahal) dan dari jenis variasi lini produk (misal sedikit dan banyak).

2. Selanjutnya kelompok tersebut dipetakan dalam suatu matriks yang terdiri dari garis horizontal (jenis variasi lini produk yang terdiri dari sedikit dan banyak) dan garis vertikal (harga produk murah, medium, dan mahal). Pemetaan lainnya dapat dilakukan dengan mempertimbangkan kategori lokasi, jenis pelayanan, mutu produk, dan tingkat integrasi vertikal atau horizontal.

c Key Success Factors Analysis

Untuk melakukan analisis kunci keberhasilan perusahaan (*Key Success Factors Analysis)* dilakukan dengan menggunakan matriks industry.

Tabel 3.4.
***Key Success Factors Analysis* Coca Cola**

CPM		Coca Cola		Pepsi		Cadbury Schweppes	
Key Success Factors	Weight	Rating	Weight Score	Rating	Weight Score	Rating	Weight Score
Product Quality	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Price	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Market Share	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Advertising	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Customer Loyality	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Brand Equity	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Financial Position	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Global Presence	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Customer Service	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Distribution Network	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Social Responsibility	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Profit Margins	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12
Total	1		3.66		3.48		2.88

Sumber: http://mba-posts.blogspot.com/2012/06/competitive-profile-matrix-for-coca.html

Langkah-langkah pembuatan matriks faktor kunci keberhasilan kesuksesan, yaitu:

- Matriks ini disusun dengan terlebih dahulu menganalisa berbagai faktor kunci yang akan menentukan kesuksesan perusahaan dalam sebuah industri atau biasa disebut dengan *key success factors*.

- Dari *key success factors* ini kemudian dianalisa kinerja perusahaan dalam setiap faktor yang telah diuraikan.
- Masing-masing *key success* factors diberi bobot (*weight*) sesuai dengan besarnya pengaruh, sedangkan kinerja perusahaan pada faktor tersebut diukur dalam bentuk rating.
- Total *score* perusahaan menggambarkan bagaimana kapabilitas perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam industri.

5 Analisis SWOT

Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Tabel 3.5.
Definisi SWOT

	Positive Factor	*Negative Factor*
Internal Factor	*Strenghts*	*Weaknesses*
External Factor	*Oppurtunities*	*Threats*

Sumber: Johnson, G & Scholes (2002) yang telah diolah kembali

Dalam melakukan analisis SWOT, data didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa konsumen mengenai kondisi eksisting perusahaan.

1. Wawancara dilakukan terhadap beberapa konsumen dengan kriteria berbeda.
2. Wawancara dilakukan tehadap tiga konsumen setiap minggunya.
3. Wawancara dilakukan oleh pihak pengelola perusahaan.
4. Teknik wawancara dilakukan sebagai berikut:
    - Wawancara dilakukan secara tidak formal melainkan melalui diskusi secara singkat mengenai kondisi eksisting perusahaan.
    - Wawancara dilakukan pada saat konsumen sedang menikmati dan selesai melakukan aktivitas di Ma'arif Garden.

5. Hasil dari wawancara digunakan sebagai bahan analisis SWOT

6 Analisis IFAS (*Internal Strategic Factors Summary*)

Analisis IFAS (*Internal Strategic Factor Summary*) dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan internal perusahaan. Dari hasil analisis IFAS dapat diketahui mengenai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan, berdasarkan *environmental* scanning kondisi perusahaan.

Tabel 3.6.
IFAS (*Internal Strategic Factors Summary*)

Faktor Strategi Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Bobot x Rating (4)	Keterangan (5)
Kekuatan				
Total Kekuatan				
Kelemahan				
Total Kelemahan				
Total IFAS				

Sumber: Rangkuti (2006:24)

Adapun langkah-langkah untuk menyusun tabel IFAS sebagai berikut:

a Mengidentifikasi dan menyusun sekitar 5 sampai 10 item untuk masing-masing kekuatan dan kelemahan pada kolom 1.

b Berikan bobot pada item-item tersebut mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (paling tidak penting) pada kolom 2.

c Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor mulai dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk), berdasarkan respon manajemen terhadap setiap faktor.

d Kalikan bobot setiap faktor pada kolom kedua dengan rating pada kolom ketiga untuk mendapatkan skor terbobot pada kolom keempat.

e Gunakan kolom kelima untuk menunjukkan bagaimana satu faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotan dan peringkat dilakukan.

f Jumlahkan seluruh skor terbobot pada kolom keempat untuk memperoleh skor terbobot total untuk perusahaan tersebut.

Skor terbobot total menunjukkan seberapa baik perusahaan merespon faktor-faktor strategis internal perusahaan yang ada sekarang dan yang diharapkan. Skor terbobot total terentang dari 5.0 (sangat baik) sampai 1.0 (sangat buruk) dengan 3.0 sebagai rata-rata.

7 Analisis EFAS (*External Strategic Factor Summary*)

Analisis EFAS (*External Strategic Factor Summary*) dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan ekternal perusahaan. Dari hasil analisis EFAS dapat diketahui mengenai faktor-faktor peluang dan ancaman, berdasarkan *environmental scanning* kondisi lingkungan perusahaan.

Tabel EFAS merupakan alat analisis untuk mengukur seberapa baik manajemen (rating) menanggapi faktor tertentu dalam hal tingkat kepentingan (bobot) faktor tersebut bagi perusahaan.

Tabel 3.7.
EFAS (*External Strategic Factors Summary*)

Faktor Strategi External **(1)**	**Bobot** **(2)**	**Rating** **(3)**	**Bobot x Rating** **(4)**	**Keterangan** **(5)**
Peluang				
Total Peluang				
Ancaman				
Total Ancaman				
Total EFAS				

Sumber: Rangkuti (2006:22)

Adapun langkah-langkah untuk menyusun tabel EFAS sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi dan menyusun sekitar 5 sampai 10 item untuk masing-masing peluang dan ancaman pada kolom 1.

b. Berikan bobot pada item-item tersebut mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (paling tidak penting) pada kolom 2.

c. Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor mulai dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk), berdasarkan respon manajemen terhadap setiap faktor.

d. Kalikan bobot setiap faktor pada kolom kedua dengan rating pada kolom ketiga untuk mendapatkan skor terbobot pada kolom keempat.

e. Gunakan kolom kelima untuk menunjukkan bagaimana satu faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotan dan peringkat dilakukan.

f. Jumlahkan seluruh skor terbobot pada kolom keempat untuk memperoleh skor terbobot total untuk perusahaan tersebut.

Skor terbobot total menunjukkan seberapa baik perusahaan merespon faktor-faktor strategis external perusahaan yang ada sekarang dan yang diharapkan. Skor terbobot total terentang dari 5.0 (sangat baik) sampai 1.0 (sangat buruk) dengan 3.0 sebagai rata-rata.

8 Analisis SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*)

Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) adalah ringkasan analisis faktor-faktor strategis yang diambil dari tabel EFAS dan tabel IFAS.

Tabel 3.8.
SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor Strategis (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (4)	Durasi (5)			Keterangan (6)
				S	M	L	
Total							

Sumber: Popy (2012:171)

Adapun langkah-langkah untuk menyusun tabel SFAS sebagai berikut:

1 Mengidentifikasi dan menyusun sekitar 5 sampai 10 item untuk masing-masing faktor strategis internal dan eksternal yang paling penting berdasarkan skor yang ada dalam tabel IFAS dan EFAS.

2 Berikan bobot pada item-item tersebut mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (paling tidak penting) pada kolom 2.

3 Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor mulai dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk), berdasarkan respon manajemen terhadap setiap faktor.

4 Kalikan bobot setiap faktor pada kolom kedua dengan rating pada kolom ketiga untuk mendapatkan skor terbobot pada kolom keempat.

5 Gunakan kolom kelima untuk menunjukkan bagaimana satu faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotan dan peringkat dilakukan.

6 Jumlahkan seluruh skor terbobot pada kolom keempat untuk memperoleh skor terbobot total untuk perusahaan tersebut.

9 Analisis Formulasi Strategi

Analisis formulasi strategi yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu dimulai dengan analisis pemetaan strategi perusahaan yang kemudian akan dilakukan analisis penentuan strategi perusahaan.

- **Analisis Pemetaan Strategi Perusahaan**

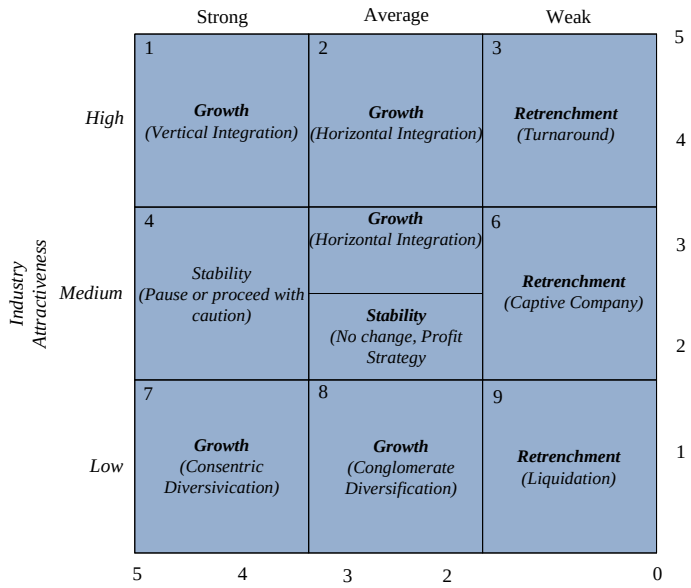
Pada tahapan ini membahas strategi yang telah digunakan oleh perusahaan. Strategi yang digunakan perusahaan dilihat dari tiga tingkatan, baik strategi korporasi, strategi bisnis, maupun strategi fungsional yang digunakan.

- **Analisis Penentuan Strategi Perusahaan**

Tahap penentuan alternatif strategi adalah melalui pemetaan skor kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan analisis strategi perusahaan. Teknik analisis yang digunakan yaitu *Corporate Strategy* dan TOWS *Matrix*.

a Corporate Strategy Wheelen Hunger

Matriks IFAS & EFAS mengacu pada ***Corporate Strategy Wheelen Hunger*** untuk memilih strategi korporat dengan menggunakan dua variabel, yaitu atraktivitas industri (*industry attractiveness*) dan kekuatan bisnis internal (*business strength*).



Gambar 3.4.
Corporate Strategy Wheelen Hunger

Adapun langkah-langkah dalam analisis GE *Matrix*, yaitu:

1. Masukkan skor IFAS pada GE matrix modifikasi di bagian *business strength* dan skor EFAS di bagian *industry attractiveness*.
2. Setelah dimasukkan, maka akan diketahui posisi perusahaan berada dimana.

b TOWS *Matrix*

Matriks TOWS merupakan alat yang digunakan untuk mengembangkan empat pilihan strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT. Analisis TOWS diterapkan dengan cara menganalisis pengaruh keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam matriks TOWS:

Tabel 3.9.
TOWS Matrix

	Strength	***Weakness***
Oppurtunities	*S-O Strategies*	*W-O Strategies*
Threats	*S-T Strategies*	*W-T Strategies*

Sumber: David, F.R. (2007)

Matriks TOWS terdiri dari beberapa langkah penyusunan, yaitu :

a Menjabarkan semua peluang eksternal perusahaan

b Menjabarkan semua ancaman eksternal perusahaan

c Menjabarkan semua kekuatan internal perusahaan

d Menjabarkan semua kelemahan internal perusahaan

e Mempersatukan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan strategi yang dapat dilakukan (*S-O Strategies*).

f Mempersatukan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan strategi yang dapat dilakukan (*W-O Strategies*).

g Mempersatukan kekuatan internal ancaman eksternal dan strategi yang dapat dilakukan (*S-T Strategies*).

h Mempersatukan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan strategi yang dapat dilakukan (*W-T Strategies*).

10. Implementasi Strategi

Dalam implementasi strategi ada empat aktivitas utama yang dikaji yaitu *program*, *people*, *budget*, dan *procedure*.