

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Profil Perusahaan

Cekeran Midun berdiri pada tanggal 4 Februari 2013 dan memiliki *Sarang* pertamanya di Jl. Singaperbangsa No.103C (Monumen Perjuangan Jawa barat) Dipatiukur Bandung. Konsep yang diusung sang penggagas ingin menonjolkan budaya asli Indonesia dan ingin menjadikan produk Indonesia menjadi rajanya di negara sendiri. Di Perusahaan Cekeran Midun sendiri menu utama yang disajikan adalah ceker ayam dengan konsep modern dan dipadukan dengan resep kontemporer yang merupakan ciri utama Perusahaan Cekeran Midun. Namun tidak cuma itu saja, Perusahaan Cekeran Midun juga punya menu andalan lainnya, diantaranya pilihan *main course* yaitu *Wingsy* (olahan sayap ayam), *Miedun* dan *Mieun* (olahan mie telur dan bihun dengan topping yang bisa dipilih sesuai selera para *balad*/konsumen). Serta menu *Special Drink* yang beraneka ragam.

Disini juga Perusahaan Cekeran Midun memberikan sensasi yang berbeda karena memberikan nama-nama menu dengan nama yang unik dan tampilan yang berbeda. Dalam penyajian makanan memberikan sensasi letusan gunung sesuai tingkatan letusan terendah sampai tertinggi dimulai dari letusan gunung Manglayang (Tingkat 1), letusan Tangkuban Perahu (Tingkat 2), letusan gunung Kelud (Tingkat 3), letusan gunung Merapi (Tingkat 4), letusan gunung Sinabung (Tingkat 5), letusan gunung Galunggung (Tingkat 6), dan letusan gunung Krakatau (Tingkat 7). Adapun lokasi pemasaran Perusahaan Cekeran Midun adalah sebagai berikut:

1. Sarang DU: Jl. Singaperbangsa No.103C Bandung, (Monumen Perjuangan Jawa Barat).
2. Sarang CIKUTRA: Jl. Cikutra No.209 Bandung, (Gor C-Tra Arena).
3. Sarang CIMAHI 1: Jl. Jend. H. Amir Machmud No.613 Kota Cimahi, (Alun-Alun Kota Cimahi).
4. Sarang PADJAJARAN: Jl. Pajajaran No.80E Bandung, (Belokan Jalan Pandu).

5. Sarang KOPO: Jl. Kopo Bihbul No.37b Bandung (500m dari Miko Mall)
6. Sarang CIMAHI 2: Jl. Lurah No.22 Kota Cimahi
7. Sarang LENGKONG: Jl. Sasak Gantung No. 92 Bandung (Lengkong Besar).

4.1.2 Analisis Lingkungan Perusahaan

Dari data lokasi pemasaran Perusahaan Cekeran Midun di atas, penulis melakukan analisis lingkungan disekitar *outlet* tersebut. Analisis ini dilakukan untuk menentukan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak manajemen perusahaan. Dari analisis yang penulis lakukan Perusahaan Cekeran Midun mempunyai tempat yang strategis, sehingga konsumen tidak susah untuk mencari lokasinya. Namun, disekitar *outlet* pun berdiri banyak tempat-tempat rumah makan yang se level atau pun pedagang kaki lima. Hal ini akan menimbulkan persaingan yang sangat sengit antar perusahaan kuliner.

Selanjutnya penulis melakukan *interview*/wawancara yang penulis lakukan kepada karyawan dan pimpinan perusahaan. *Interview*/wawancara ini dilakukan pada tanggal 06 Juni 2018. Adapun daftar pertanyaannya adalah sebagai berikut:

1. Apa kekuatan/keunggulan dari Perusahaan Cekeran Midun?
2. Apa kekurangan/kelemahan dari Perusahaan Cekeran Midun?
3. Peluang apa yang dimiliki perusahaan Cekeran Midun untuk lebih berkembang dan maju?
4. Ancaman apa yang akan menghambat perkembangan Perusahaan Cekeran Midun menjadi lebih berkembang dan maju?

Selain *interview*/wawancara, data penulis dapatkan dari hasil analisis perusahaan yang penulis lakukan selama bekerja beberapa tahun di Perusahaan Cekeran Midun.

Dari daftar pertanyaan di atas dan analisis yang penulis lakukan, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1 Hasil *Interview*/Wawancara

FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL	
NO	KEKUATAN
1	Dukungan penyelenggaraan perusahaan cukup besar dari pemilik perusahaan (<i>owner</i>), terbukti dengan berdirinya 7 cabang Cekeran Midun di sekitar Bandung Raya.
2	Komitmen karyawan yang tinggi
3	Banyak tenaga yang ahli tidak hanya dalam satu bidang saja
4	Banyak tenaga muda potensial
5	Pilihan menu unik dan beragam
6	Komunikasi perusahaan dari atas kebawah berjalan dengan baik
7	Perusahaan pertama di Kota Bandung yang menggagas menu Ceker yang unik
NO	KELEMAHAN
1	<i>Service</i> /fasilitas yang diberikan belum sesuai dengan harapan konsumen.
2	Apresiasi dan motivasi kerja terhadap karyawan kurang
3	Nilai dan budaya organisasi yang monoton
4	Keluar masuk karyawan
5	Belum menjadi Perusahaan Terbatas (PT)
6	<i>Quality Control</i> produk belum sesuai dengan SOP perusahaan
7	Kurang keterlibatan karyawan terhadap program perusahaan
FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL	
NO	PELUANG
1	Promosi di media <i>on line</i> (Youtube, Instagram, Facebook, dan WEB) sering dilakukan.
2	Segmentasi pasar (produk) yang sesuai dan tepat (bisa dikonsumsi berbagai kalangan, dari mulai anak sampai orang tua).
3	Pemilihan tempat yang tepat dan strategis.

4	Sering tampil diberbagai acara Televisi dan media cetak
5	Loyalitas konsumen tinggi
NO	ANCAMAN
1	Belum memperluas cabang perusahaan ke luar kota.
2	Keterlambatan dalam pengiriman bahan baku yang volumenya banyak dan sulit dibersihkan, seperti ceker.
3	Adanya perusahaan/kompetitor yang mendirikan bisnis dibidang kuliner sejenis maupun tidak sejenis.
4	Harga bahan baku terkadang naik turun, contohnya seperti <i>cengek</i> .
5	Kesulitan dalam mendapatkan bahan baku lainnya.

Tabel 4.1 merupakan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Perusahaan Cekeran Midun, dan selanjutnya akan dibuat kuesioner yang akan diisi oleh para pimpinan perusahaan. Kuesioner dilakukan dengan 3 tahap, yaitu pertama pemberian nilai untuk faktor internal dan eksternal perusahaan, kedua pemberian nilai untuk Matriks SPACE, dan yang ketiga pemberian nilai untuk Matriks QSPM (Lampiran 3). Hasil dari kuesioner ini nantinya akan diolah pada tahap masukan, pencocokan, dan keputusan.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Tahap Masukan (*Input*)

Pada tahap ini pengolahan data menggunakan Matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE), dan Matriks *External Factors Evaluation* (EFE). Dalam pengolahan data ini (Lampiran 4) penulis menggunakan perangkat bantuan, yaitu aplikasi *Microsoft Excel*.

1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Berkaitan dengan faktor internal, akan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari Perusahaan Cekeran Midun. Hasil data kuesioner yang penulis sebar untuk *Internal Factors Evaluation* (IFE) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2 *Internal Factors Evaluation* (IFE) Perusahaan Cekeran Midun

INTERNAL FACTORS EVALUATION (IFE)						
Kode	No.	Kekuatan	Jumlah	Rating	Bobot	Bobot X Rating
S1	1	Dukungan penyelenggaraan perusahaan cukup besar dari pemilik perusahaan (<i>owner</i>), terbukti dengan berdirinya 7 cabang Cekeran Midun di sekitar Bandung Raya.	38	4	0,09	0,35
S2	2	Komitmen karyawan yang tinggi	24	2	0,06	0,14
S3	3	Banyak tenaga yang ahli tidak hanya dalam satu bidang saja	26	3	0,06	0,16
S4	4	Banyak tenaga muda potensial	27	3	0,07	0,18
S5	5	Pilihan menu unik dan beragam	38	4	0,09	0,35
S6	6	Komunikasi perusahaan dari atas kebawah berjalan dengan baik	28	3	0,07	0,19
S7	7	Perusahaan pertama di Kota Bandung yang menggagas menu Ceker yang unik	40	4	0,10	0,39
Total			221	22	0,54	1,76
Kode	No.	Kelemahan	Jumlah	Rating	Bobot	Bobot X Rating
W1	1	<i>Service</i> /fasilitas yang diberikan belum sesuai dengan harapan konsumen.	33	3	0,08	0,26
W2	2	Apresiasi dan motivasi kerja terhadap karyawan kurang	33	3	0,08	0,26
W3	3	Nilai dan budaya organisasi yang monoton	28	3	0,07	0,19
W4	4	Keluar masuk karyawan	24	2	0,06	0,14
W5	5	Belum menjadi Perusahaan Terbatas (PT)	14	1	0,03	0,05
W6	6	<i>Quality Control</i> produk belum sesuai dengan SOP perusahaan	32	3	0,08	0,25
W7	7	Kurang keterlibatan karyawan terhadap program perusahaan	28	3	0,07	0,19
Total			192	19	0,46	1,34
Total IFE					1,00	3,10

Contoh perhitungan untuk Matriks IFE:

- ❖ Perhitungan jumlah untuk faktor kekuatan pada nomor 1, didapat dari total jawaban 10 responden (hasil kuesioner terlampir). Perhitungannya sebagai berikut:

$$4+4+3+4+4+4+3+4+4+4 = 38$$

- ❖ Total IFE didapat dari total jumlah jawaban 10 responden dari faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Perhitungannya sebagai berikut:

$$38+24+26++27+38+28+40+33+33+28+24+14+32+28 = 413$$

- ❖ Perhitungan bobot untuk faktor kekuatan pada nomor 1, didapat dari total 10 responden dibagi dengan total IFE. Perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Bobot} = \frac{38}{413} = 0,09$$

Untuk total bobot IFE harus sama dengan 1,00

- ❖ Perhitungan *rating* untuk faktor kekuatan pada nomor 1, didapatkan dari total jumlah jawaban 10 responden dibagi dengan jumlah responden. Perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Rating} = \frac{38}{10} = 3,8 \text{ dibulatkan } 4$$

- ❖ Perhitungan B x R untuk faktor kekuatan pada nomor 1, didapat dari perkalian Bobot dan *Rating*. Perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Bobot} \times \text{Rating} = 0,09 \times 3,8 = 0,342 \text{ dibulatkan } 0,35$$

- ❖ Total penjumlahan B x R untuk Matriks IFE didapat dari penjumlahan (B x R) pada faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Perhitungannya sebagai berikut:

$$0,35+0,14+0,16+0,18+0,35+0,19+0,39+0,26+0,26+0,19+0,14+0,05 +0,25+0,19 = 3,10$$

2. Matriks *External Factors Evaluation* (EFE)

Analisis ini berkaitan terhadap faktor eksternal Perusahaan Cekeran Midun, yang terdiri dari peluang yang bisa diambil oleh perusahaan dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Hasil data dari kuesioner yang penulis sebar untuk *External Factors Evaluation* (EFE) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3 *External Factors Evaluation* (EFE) Perusahaan Cekeran Midun

EXTERNAL FACTORS EVALUATION (EFE)						
Kode	No.	Peluang	Jumlah	Rating	Bobot	Score
O1	1	Promosi di media <i>on line</i> (Youtube, Instagram, Facebook, dan WEB) sering dilakukan.	32	3	0,10	0,31
O2	2	Segmentasi pasar (produk) yang sesuai dan tepat (bisa dikonsumsi berbagai kalangan, dari mulai anak sampai orang tua).	39	4	0,12	0,46
O3	3	Pemilihan tempat yang tepat dan strategis.	39	4	0,12	0,46
O4	4	Sering tampil diberbagai acara Televisi dan media cetak.	37	4	0,11	0,41
O5	5	Loyalitas konsumen tinggi.	36	4	0,11	0,39
Total			183	18	0,55	2,03
Kode	No.	Ancaman	Jumlah	Rating	Bobot	Score
T1	1	Belum memperluas cabang perusahaan ke luar kota.	26	3	0,08	0,20
T2	2	Keterlambatan dalam pengiriman bahan baku yang volumenya banyak dan sulit dibersihkan, seperti ceker.	29	3	0,09	0,25
T3	3	Adanya perusahaan/kompetitor yang mendirikan bisnis dibidang kuliner sejenis maupun tidak sejenis.	31	3	0,09	0,29
T4	4	Harga bahan baku terkadang naik turun, contohnya seperti <i>cegek</i> .	30	3	0,09	0,27
T5	5	Kesulitan dalam mendapatkan bahan baku lainnya.	32	3	0,10	0,31
Total			148	15	0,45	1,33
Total EFE					1,00	3,36

Contoh perhitungan untuk Matriks EFE:

❖ Perhitungan jumlah untuk faktor peluang pada nomor 1, didapat dari total jawaban 10 responden (hasil kuesioner terlampir).

Perhitungannya sebagai berikut:

$$2+4+2+3+4+3+2+4+4+4 = 32$$

❖ Total IFE didapat dari total jumlah jawaban 10 responden dari faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Perhitungannya sebagai berikut:

$$32+39+39+37+36+26+29+31+30+32 = 331$$

- ❖ Perhitungan bobot untuk faktpr peluang pada nomor 1, didapat dari total 10 responden dibagi dengan total EFE. Perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Bobot} = \frac{32}{331} = 0,10$$

Untuk total bobot IFE harus sama dengan 1,00

- ❖ Perhitungan *rating* untuk faktor peluang pada nomor 1, didapatkan dari total jumlah jawaban 10 responden dibagi dengan jumlah responden. Perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Rating} = \frac{32}{10} = 3,2 \text{ dibulatkan } 3$$

- ❖ Perhitungan B x R untuk faktor peluang pada nomor 1, didapat dari perkalian Bobot dan *Rating*. Perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Bobot} \times \text{Rating} = 0,10 \times 3,2 = 0,32 \text{ dibulatkan } 0,31$$

- ❖ Total penjumlahan B x R untuk Matriks EFE didapat dari penjumlahan (B x R) pada faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Perhitungannya sebagai berikut:

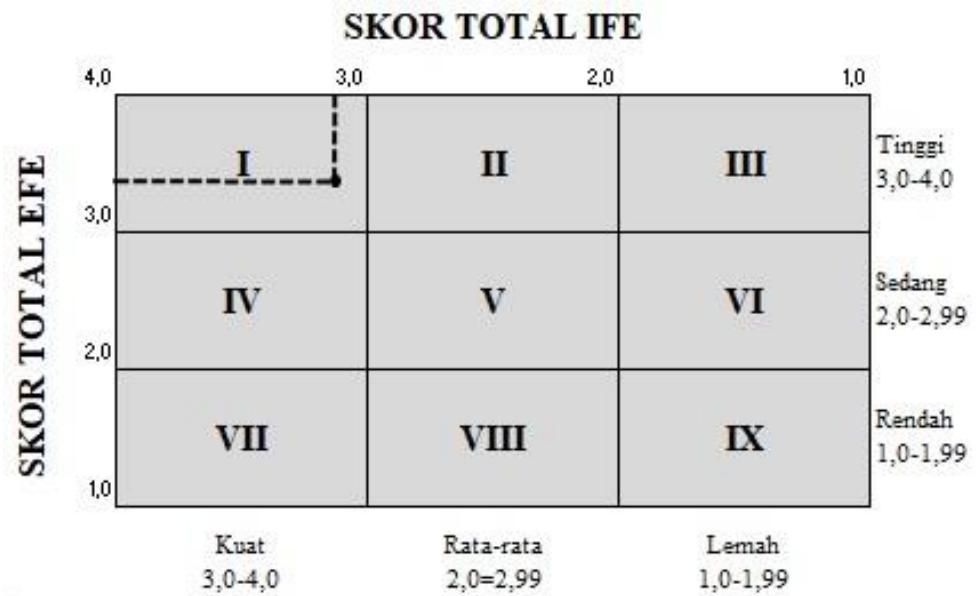
$$0,31+0,46+0,46+0,41+0,39+0,20+0,25+0,29+0,27+0,31 = 3,36$$

4.2.2 Tahap Pencocokan

Pada tahap ini pengolahan data dari hasil perhitungungan kuesioner (Terlampir) menggunakan matriks IE, TOWS, SPACE dan QSPM. Dalam pengolahan data ini penulis menggunakan perangkat bantuan, yaitu aplikasi *Microsift Excel* dan *Microsoft Office Visio*.

1. Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks ini berkaitan dengan penempatan total penjumlahan Matriks IFE dan EFE, kedalam divisi dari suatu organisasi dalam Sembilan sel. Hasil dari matriks ini nantinya akan menjadi salah satu pilihan alternatif strategi Perusahaan Cekeran Midun. Dari perhitungan tabel 4.2 dan 4.3 didapatkan hasil sebagai berikut:



Gambar 4.1 Matriks IE Perusahaan Cekeran Midun

Keterangan:

- I = Tumbuh
- II = Tumbuh
- III = Penciutan
- IV = Stabilitas
- V = Tumbuh dan Stabilitas
- VI = Penciutan
- VII = Tumbuh
- VIII = Tumbuh
- IX = Penciutan

2	Segmentasi pasar (produk) yang sesuai dan tepat (bisa dikonsumsi berbagai kalangan, dari mulai anak sampai orang tua).	2	Selalu membuat menu baru yang unik dan menarik agar konsumen tidak jenuh dengan menu yang tersedia (S5, O5)	Menjaga <i>Quality Control</i> produk dan menekankan kepada karyawan agar melaksanakan SOP yang sudah dibuat (W1, W2, O1, O4)
3	Pemilihan tempat yang tepat dan strategis.	3	Meningkatkan kualitas produk (S3, S4, O1, O2, O4, O5)	Peningkatan apresiasi karyawan (W2, O1,O4)
4	Sering tampil diberbagai acara Televisi dan media cetak.			
5	Loyalitas konsumen tinggi.			
ANCAMAN (<i>THREATS</i>)		KEKUATAN-ANCAMAN (ST)		KELEMAHAN-ANCAMAN (WT)
1	Belum memperluas cabang perusahaan ke luar kota.	1	Menjaga stabilitas keuangan perusahaan (S1, S5, S7, T4)	Perbaikan manajemen dan organisasi perusahaan (W3, W4, W5, T3)
2	Keterlambatan dalam pengiriman bahan baku yang volumenya banyak dan sulit dibersihkan, seperti ceker.	2	Memperluas cabang Cekeran Midun ke luar kota tidak hanya di sekitar Bandung Raya (S1, S7, T1)	Rekrutmen karyawan secara selektif (W4, T1)
3	Adanya perusahaan/kompotitor yang mendirikan bisnis dibidang kuliner sejenis maupun tidak sejenis.	3	Perbaikan perencanaan produksi (S3, S4, T2,T4, T5)	Kerjasama perusahaan (W5, T1)
4	Harga bahan baku terkadang naik turun, contohnya seperti <i>cegek</i> .			
5	Kesulitan dalam mendapatkan bahan baku lainnya.			

Dari Matriks TOWS di atas, didapat beberapa alternatif strategi yang bisa dipilih. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Pilihan Strategi Dari Matriks TOWS

NO.	KODE	LANGKAH STRATEGI	JENIS STRATEGI
1	SO1	Menambah cabang Cekeran Midun dengan memanfaatkan dukungan dari <i>owner</i> dan promosi yang sering dilakukan	Pengembangan Produk/Jasa
2	SO2	Selalu membuat menu baru yang unik dan menarik agar konsumen tidak jenuh dengan menu yang tersedia	Pengembangan Produk/Jasa
3	SO3	Meningkatkan kualitas produk	Pengembangan Produk/Jasa
4	ST1	Menjaga stabilitas keuangan perusahaan	Penghematan
5	ST2	Memperluas cabang Cekeran Midun ke luar kota tidak hanya di sekitar Bandung Raya	Pengembangan Produk/Jasa
6	ST3	Perbaikan perencanaan produksi	Pengembangan Produk/Jasa
7	WO1	Pelatihan karyawan tentang tata cara pelayanan yang baik terhadap konsumen	Pengembangan Produk/Jasa
8	WO2	Menjaga <i>Quality Control</i> produk dan menekankan kepada karyawan agar melaksanakan SOP yang sudah dibuat	Pengembangan Produk/Jasa
9	WO3	Peningkatan apresiasi karyawan	Pengembangan Produk/Jasa
10	WT1	Perbaikan manajemen dan organisasi perusahaan	Pengembangan Produk/Jasa
11	WT2	Rekrutmen karyawan secara selektif	Pengembangan Produk/Jasa
12	WT3	Kerjasama perusahaan	<i>Joint Venture</i>

Dari tabel di atas, pilhan strategi kemudian dikelompokan seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6 Pengelompokan Jenis Strategi

KODE	LANGKAH STRATEGI	JENIS STRATEGI	Q
SO1	Menambah cabang Cekeran Midun dengan memanfaatkan dukungan dari <i>owner</i> dan promosi yang sering dilakukan	Pengembangan Produk/Jasa	10
SO2	Selalu membuat menu baru yang unik dan menarik agar konsumen tidak jenuh dengan menu yang tersedia	Pengembangan Produk/Jasa	
SO3	Meningkatkan kualitas produk	Pengembangan Produk/Jasa	
ST2	Memperluas cabang Cekeran Midun ke luar kota tidak hanya di sekitar Bandung Raya	Pengembangan Produk/Jasa	
ST3	Perbaikan perencanaan produksi	Pengembangan Produk/Jasa	
WO1	Pelatihan karyawan tentang tata cara pelayanan yang baik terhadap konsumen	Pengembangan Produk/Jasa	
WO2	Menjaga <i>Quality Control</i> produk dan menekankan kepada karyawan agar melaksanakan SOP yang sudah dibuat	Pengembangan Produk/Jasa	
WO3	Peningkatan apresiasi karyawan	Pengembangan Produk/Jasa	
WT1	Perbaikan manajemen dan organisasi perusahaan	Pengembangan Produk/Jasa	
WT2	Rekrutmen karyawan secara selektif	Pengembangan Produk/Jasa	
WT3	Kerjasama perusahaan	<i>Joint Venture</i>	1
ST1	Menjaga stabilitas keuangan perusahaan	Penghematan	1

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

Matriks SPACE ini menunjukkan dimensi internal dan eksternal perusahaan yang dilihat dari sisi *Financial Position*, *Stability Position*, *Industry Position*, dan *Competitive Position*. Matriks SPACE untuk Perusahaan Cekeran Midun adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Matriks SPACE Perusahaan Cekeran Midun

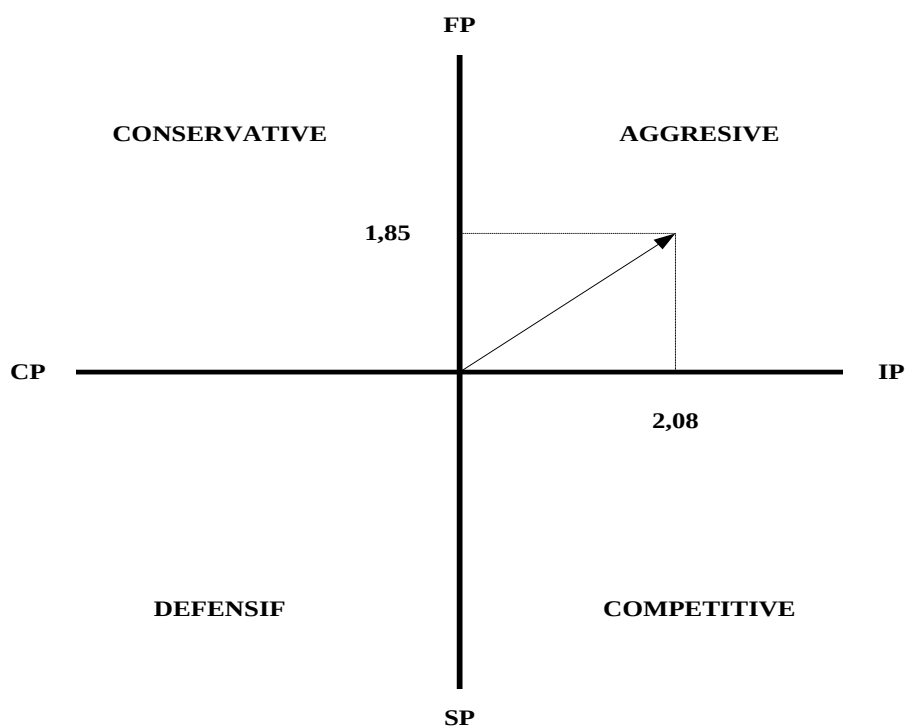
DESKRIPSI		Responden										Rata-rata
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
No.	Financial Position (FP)											
1	Tingkat kembali investasi (ROI)	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	5,30
2	Likuiditas (kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya)	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4,70
3	Modal kerja	5	5	5	4	5	5	5	6	5	5	5,00
4	Arus kas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
5	Leveraged (penggunaan asset dan sumber dana)	4	6	5	4	6	5	5	6	6	5	5,20
6	Skala ekonomi	4	5	5	4	6	5	5	5	5	5	4,90
TOTAL												30,10
No.	Stabilty Position (SP)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Rata-rata
1	Tingkat inflasi (tingkat perubahan harga)	-3	-2	-2	-1	-2	-1	-2	-2	-3	-3	-2,10
2	Perubahan teknologi	-3	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2	-3	-2,30
3	Elastisitas permintaan (mengukur seberapa besar kepekaan perubahan jumlah permintaan barang terhadap perubahan harga)	-3	-3	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-2,30
4	Tekanan kompetitif	-3	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2,30
5	Hambatan untuk masuk ke pasar	-3	-3	-2	-2	-3	-3	-2	-3	-3	-2	-2,60
TOTAL												-11,60
No.	Industry Position (IP)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Rata-rata
1	Produktivitas	5	5	5	4	5	5	5	6	5	6	5,10
2	Potensi laba	5	6	5	4	6	5	5	6	5	6	5,30
3	Potensi pertumbuhan	5	6	5	4	5	5	5	6	6	6	5,30
4	Stabilitas keuangan	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	5,00
5	Kemudahan masuk pasar	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	5,00
6	Pemanfaatan sumber daya	4	4	5	4	4	5	5	5	5	6	4,70
TOTAL												30,40
No.	Competitive Position (CP)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Rata-rata
1	Market share	-2	-2	-2	-1	-2	-3	-2	-2	-3	-1	-2,00
2	Inovasi produk dan pelayanan	-2	-2	-2	-2	-1	-3	-2	-2	-1	-1	-1,80

3	Kualitas produk dan pelayanan	-2	-1	-2	-2	-1	-3	-2	-1	-1	-1	-1,60
4	Loyalitas konsumen	-2	-2	-2	-1	-2	-3	-2	-1	-1	-1	-1,70
5	Kehandalan para karyawan	-3	-3	-3	-3	-2	-3	-3	-2	-2	-1	-2,50
TOTAL												-9,60

Dari matriks di atas, didapat kesimpulan dalam bentuk diagram kartesius yang menggambarkan posisi perusahaan terhadap faktor-faktor pada Matriks SPACE. Diagram tersebut digambarkan sebagai berikut:

Rating rata-rata:	FP	30,10	: 10	=	3,01
	SP	-11,60	: 10	=	-1,16
	Vektor arah Y			=	1,85

Rating rata-rata:	IP	30,40	: 10	=	3,04
	CP	-9,60	: 10	=	-0,96
	Vektor arah X			=	2,08



Gambar 4.2 Diagram Kartesius Matriks SPACE

4.2.3 Tahap Keputusan

Pada tahap ini menggunakan Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Dalam pengolahan data ini penulis menggunakan perangkat bantuan, yaitu aplikasi *Microsoft Excel*. Dari beberapa matriks yang dibuat pada tahap pencocokan strategi didapat beberapa alternatif strategi sebagai berikut:

Tabel 4.8 Pengelompokan Alternatif Strategi

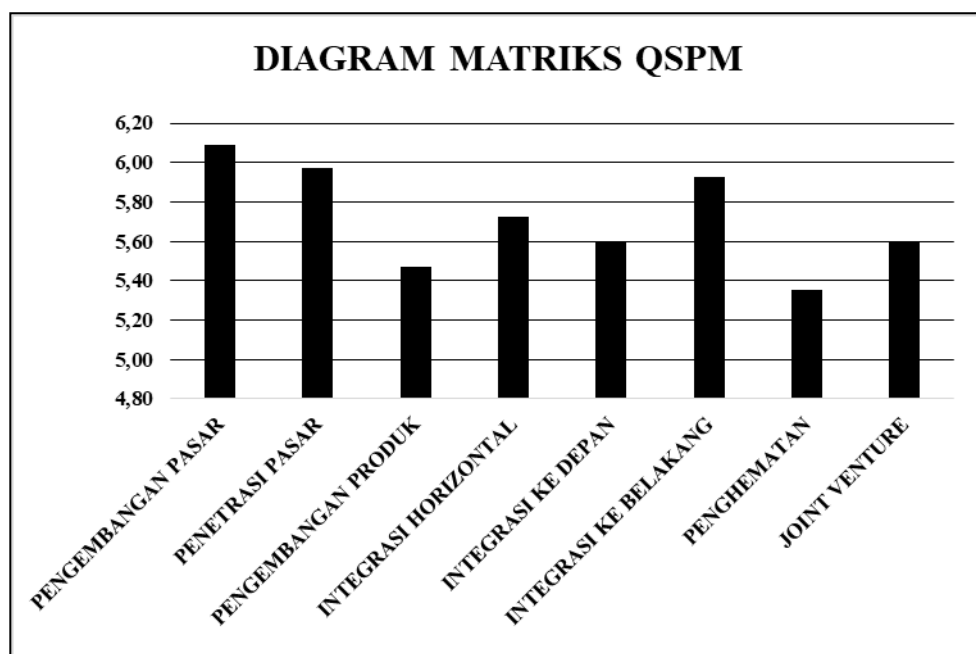
JENIS MATRIKS	ALTERNATIF STRATEGI	KELOMPOK ALTERNATIF STRATEGI
Matriks IE	Penetrasi Pasar	Strategi Penetrasi
	Pengembangan Pasar	
	Pengembangan Produk	
	Integrasi Kedepan	Strategi Integrasi
	Integrasi Kebelakang	
	Integrasi Horizontal	
Matriks SWOT	Pengembangan Produk	Strategi Penetrasi
	Penghematan	Strategi Defensif
	<i>Joint Venture</i>	
Matriks SPACE	Integrasi Kedepan	Strategi Integrasi
	Integrasi Kebelakang	
	Integrasi Horizontal	
	Penetrasi Pasar	Strategi Penetrasi
	Pengembangan Pasar	
	Pengembangan Produk	

Dari beberapa alternatif strategi yang didapat dari matriks-matriks sebelumnya, dibuat kuesioner untuk menentukan alternatif mana yang paling mungkin dilaksanakan sebagai strategi perusahaan. Hasil dari kuesioner tersebut dibuat tabulasi data dengan metode QSPM (*Qualitative Strategies Planning Matrix*) berdasarkan *key success factors* internal dan eksternal perusahaan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Setelah dilakukan perhitungan dari Matriks QSPM (Lampiran 5) didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil perhitungan Matriks QSPM

NO.	ALTERNATIF STRATEGI	TOTAL TAS
1	Pengembangan Pasar	6,09
2	Penetrasi Pasar	5,98
3	Pengembangan Produk	5,47
4	Integrasi Horizontal	5,72
5	Integrasi ke Depan	5,60
6	Integrasi ke Belakang	5,93
7	Penghematan	5,35
8	<i>Joint Venture</i>	5,60

Dari tabel di atas, dibuat diagram batang sebagai berikut:



Gambar 4.3 Diagram Matriks QSPM

Dari diagram di atas, terlihat bahwa alternatif strategi pengembangan pasar lebih tinggi nilainya dibandingkan alternatif strategi lainnya yaitu 6,09.