

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2006) penelitian deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku umum. penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

1. Penerapan strategi termasuk dalam penelitian ilmu pengetahuan sosial yang tujuannya adalah mendeskripsikan, menganalisis, mengevaluasi dan menginterpretasikan perilaku, fungsionalisasi organisasi, dan data-data lapangan kemudian melaporkannya dalam sebuah hasil yang sistematis.
2. Penelitian analisa strategi pengembangan pada Waleu Kaos Lampung ini lebih dekat dengan penelitian kebijakan suatu strategi.

B. Definisi Konseptual

Menurut David (2009), *Quantitative Strategic Planning Matrix* atau matriks QSPM adalah teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak atau secara sasaran menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. Secara konseptual, tujuan metode ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan.

Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan pada seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci di manfaatkan atau di tingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi di hitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal, setiap jumlah rangkaian strategi alternatif dapat di ikutkan dalam QSPM dan setiap jumlah strategi dapat menyusun suatu rangkaian strategi tertentu. Tetapi, hanya strategi-strategi dari suatu rangkaian tertentu yang dinilai relatif terhadap satu sama lain.

C. Definisi Operasional

Untuk lebih memudahkan dalam pengukuran konsep, maka suatu konsep dijabarkan dalam bentuk definisi operasional pada Tabel berikut.

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel Penelitian.

VARIABEL	INDIKATOR	SUB INDIKATOR	ITEM
----------	-----------	------------------	------

Strategi Pengembangan Usaha	QSPM	Faktor-faktor Internal	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemasaran b. permodalan c. harga d. teknologi e. gaji karyawan f. ketenagakerjaan g. proses produksi h. sarana/fasilitas
		Faktor-faktor Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> a. ekonomi masyarakat b. pertumbuhan penduduk c. budaya konsumen d. daya serap pasar e. ketersediaan bahan baku f. pesaing baru g. barang substitusi h. kondisi perekonomian

1. Faktor Lingkungan Internal

Adalah lingkungan dalam organisasi perusahaan Waleu Kaos Lampung, dimana Waleu Kaos Lampung mempunyai kemampuan untuk mengontrol, meliputi:

- a. Pemasaran: semua informasi dan laporan pemasaran Waleu Kaos Lampung
- b. Permodalan: semua informasi pemilik dan pengurus perusahaan Waleu Kaos Lampung mengenai permodalan.
- c. Harga: daftar harga barang yang ditetapkan oleh perusahaan.
- d. Teknologi: observasi langsung pada rumah produksi (*workshop*) Waleu Kaos Lampung mengenai teknologi yang digunakan.
- e. Gaji karyawan: daftar gaji data didapat adalah besarnya gaji dan tunjangan bila ada.

- f. Ketenagaakerjaan: digunakan data jumlah pegawai dan data diperoleh dari Waleu Kaos Lampung.
- g. Proses produksi: observasi dan pengamatan penjelasan langsung di rumah produksi Waleu Kaos Lampung.
- h. Sarana/Fasilitas: data identifikasi sarana dari Waleu Kaos Lampung.

2. Faktor Lingkungan Eksternal

Adalah lingkungan di luar nilai-nilai strategis perusahaan Waleu Kaos Lampung, dimana Waleu Kaos Lampung tidak mempunyai kemampuan untuk mengontrolnya, meliputi:

- a. Ekonomi Masyarakat: digunakan data laju pertumbuhan ekonomi penduduk bersumber dari data BPS Lampung
- b. Pertumbuhan Penduduk: digunakan data laju pertumbuhan penduduk bersumber dari BPS Lampung.
- c. Budaya Konsumen: digunakan data responden pemakai Waleu Kaos Lampung bersumber dari Waleu Kaos Lampung.
- d. Daya Serap Pasar: digunakan data pertumbuhan industri pakaian di Bandar Lampung bersumber dari BPS Lampung.
- e. Ketersediaan Bahan Baku: digunakan data persediaan dan *supplier* bahan baku bagi produksi Waleu Kaos Lampung, bersumber dari perusahaan Waleu Kaos Lampung.

- f. Pesaing Baru: bersumber dari pengamatan dan observasi persaingan industri pakaian di Bandar Lampung, dengan menggunakan data jumlah industri pakaian jadi lainnya sejenis di Bandar Lampung
- g. Barang Substitusi: data diperoleh dengan perbandingan jumlah penjualan dengan produk lain tidak sejenis dari responden.
- h..Kondisi Perekonomian: diperoleh dari BPS Lampung mengenai kondisi perekonomian Bandar Lampung khususnya dan Lampung umumnya bagi kelangsungan usaha pakaian Waleu Kaos Lampung.

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Sumber Data Primer

Data yang diperoleh dari sumber pertama perseorangan diperoleh dengan wawancara dengan Albet Destanto selaku pemilik usaha Waleu Kaos Lampung dan observasi langsung ke Waleu Kaos Lampung.

2. Sumber Data Sekunder

Data ini diperoleh dari perusahaan Waleu Kaos Lampung berupa data-data yang berhubungan dengan penelitian yaitu *“Strategi Pengembangan Usaha dengan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Studi Pada Waleu Kaos Lampung”*.

E. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data ini menggunakan instrumen penelitian antara lain:

1. Peneliti

Sebagai instrumen pokok yang merencanakan, melaksanakan, mengaplikasikan data, menganalisis, menafsirkan data dan menjadi pelapor dalam penelitian ini.

2. Perangkat Penunjang Lainnya

a. *Interview Guide* (pedoman wawancara)

b. *Field Note* (catatan lapangan),

F. Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan pada jenis dan sumber data yang diperlukan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu meliputi:

1. Penelitian Lapangan

a. Wawancara

Menurut Sugiyono (2006) Wawancara adalah suatu proses pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada informan untuk dijawab secara lisan, dibantu dengan kuisisioner dan panduan wawancara. Dilakukan dengan cara tanya jawab dengan orang-orang yang dianggap berkepentingan dan mempunyai pengetahuan tentang lingkup perusahaan yaitu pemilik usaha Waleu Kaos Lampung dan beberapa karyawan. Alasan memilih metode wawancara adalah karena metode ini memiliki beberapa ciri yang dianggap sesuai dengan jenis penelitian ini, yaitu:

1. Digunakan untuk subjek yang sedikit atau bahkan satu atau dua orang saja. Mengenai banyaknya subjek tidak ada ukuran pasti.

2. Menyediakan latar belakang yang detail mengenai alasan informan memberikan jawaban tertentu. Dari wawancara ini terelaborasi beberapa elemen jawaban, yaitu opini, nilai-nilai, motivasi, pengalaman maupun perasaan informan.
3. Wawancara mendalam bukan hanya memperhatikan jawaban verbal informan, tapi juga mengenai respon non-verbal informan.
4. Wawancara mendalam bisa dilakukan berkali-kali.
5. Memungkinkan memberikan pertanyaan yang berbeda atas informan satu dengan yang lainnya.

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data primer dari para informan terutama mengenai bagaimana implementasi dan efektifitas strategi pengembangan yang menjadi penghambat dan pendukung implementasi strategi pengembangan pada Waleu Kaos Lampung.

b. Observasi

Observasi merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap lokasi penelitian dan aktivitas keseharian masyarakat (Sugiyono, 2006). Teknik ini dilakukan untuk mengamati kondisi fisik dan peristiwa yang terjadi selama implementasi strategi pengembangan di Waleu Kaos Lampung secara langsung dan jelas. Observasi juga merupakan pengamatan yang sistematis tentang kejadian dan tingkah laku dalam *setting* sosial yang dipilih untuk diteliti sehingga observasi dilakukan pula pada saat terjadi interaksi antara perusahaan dan konsumen.

c. Dokumentasi

Teknik ini dipergunakan untuk menghimpun berbagai informasi dari bahan-bahan dokumentasi berupa data yang diperoleh dari bahan-bahan tertulis seperti dokumen Rencana Strategi, Rencana Kinerja dan laporan pemasaran dan penjualan produk dan nasabah perusahaan, arsip-arsip serta dokumen lain berupa makalah, gambar atau foto yang berkaitan dengan penelitian.

2. Penelitian Kepustakaan

Dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku literatur, karangan ilmiah, jurnal dan buku-buku bacaan lainnya yang berkaitan dengan masalah pada penelitian yaitu penelitian tentang Strategi Pengembangan Usaha Waleu Kaos Lampung dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

G. Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan suatu proses dalam memperoleh data atau ringkasan atau angka-angka ringkasan dengan menggunakan angka-angka atau rumus-rumus tertentu (Sugiyono, 2006). Teknik pengolahan data yang digunakan penulis adalah:

1. Editing

Untuk memeriksa dan menyeleksi data yang telah diperoleh mengenai kesempurnaan jawaban maupun kejelasan dalam penulisan. Dalam hal yang dilakukan dengan memeriksa kembali hasil penulisan penelitian yang telah dilakukan dan menyeleksi data hasil penelitian.

2. Koding

Untuk mempermudah pengolahan data yang telah masuk, selanjutnya memberi kode-kode tertentu pada jawaban dari daftar pertanyaan yang dijawab oleh responden (informan).

3. Tabulating

Merupakan tahap merumuskan data ke dalam tabel setelah diklasifikasikan berdasarkan kategori yang sama, selanjutnya data disederhanakan dalam bentuk tabel tunggal sehingga mudah dibaca. Hal ini dilakukan pada data hasil jawaban kuesioner responden sehingga mudah untuk diberikan penjelasan.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain (Sugiyono, 2006). Proses analisis dalam penelitian ini dimulai dengan menelaah seluruh data yang terkumpul dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara,

pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, gambar dan sebagainya.

1. Analisa Lingkungan Eksternal

Salah satu bentuk penelusuran pengaruh lingkungan eksternal, dapat dilakukan dengan menggunakan matriks EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*). Tata cara pembuatan EFAS menurut (Rangkuti, 2001) adalah melalui pembuatan matriks dalam bentuk kolom pembobotan dan rating peluang dan ancaman dengan parameter tertentu yaitu :

1. Kolom 1, menentukan faktor-faktor strategi eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman perusahaan.
2. Kolom 2, pembobotan faktor peluang, ancaman antara 1 (sangat penting) sampai 0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut berkemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Kolom 3, memberikan rating faktor peluang dan ancaman, dengan skala 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*). Berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif, dengan ketentuan peluang yang semakin besar diberi 4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating 1. pemberian rating ancaman adalah kebalikkannya, dimana nilai ancaman besar ratingnya 1, sementara untuk nilai ancamannya kecil diberi nilai rating 4.

4. Kolom 4, merupakan pengalian antara bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3). Hasil pengalian tersebut merupakan skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi antara 4 sampai.
5. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan perusahaan bersangkutan.

Tabel 3.2. Contoh Matriks *External Strategic Factors Analysis Summary*.

Faktor-faktor	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Strategi Eksternal			
1	2	3	4
Peluang :			
Ancaman :			
Total			

Sumber : Rangkuti (2001)

2. Analisa Lingkungan Internal

Penyusunan analisa lingkungan internal yang menyangkut kekuatan dan kelemahan organisasi, dapat ditempuh dengan mempergunakan matriks analisa lingkungan internal IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) untuk mengidentifikasi faktor strategi internal. Pada IFAS dilakukan analisa terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan, melalui cara-cara berikut (Rangkuti, 2001) :

1. Kolom 1, menentukan faktor-faktor strategi internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Kolom 2, pembobotan faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan skala 1 (paling penting) sampai 0 (tidak penting). Berdasarkan faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan diperhitungkan pengaruhnya terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut tidak lebih dari 1.
3. Kolom 3, perhitungan rating dari masing-masing kekuatan dan kelemahan perusahaan, dengan memberi nilai 4 (*outstanding*) dan 1 (*poor*). Berdasarkan pengaruh faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut diketahui kondisinya. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberikan nilai dari 1 sampai 4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri / pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikkannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar dibandingkan dengan rata-rata industri, nilai adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri adalah 4.
4. Kolom 4, mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating kolom 3, hasilnya merupakan skor pembobotan untuk masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan nilainya bervariasi antara 4 sampai 1.
5. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan perusahaan bersangkutan.

Tabel 3.3. Contoh Matriks *Internal Factors Analysis Summary*

Faktor-faktor	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Strategi Internal			
1	2	3	4
Kekuatan :			
Kelemahan :			
Total			

Sumber : Rangkti (2001)

Dalam pemberian bobot penilaian masing-masing faktor internal dan eksternal memiliki kriteria seperti tampak pada tabel.

Tabel 3.4. Kriteria Pembobotan Pada Analisis IFAS dan EFAS.

NO	JUMLAH BOBOT		KRITERIA
	EFAS	IFAS	
1	0,00	0,00	Tidak berpengaruh/tidak penting
2	0,025	0,025	Kurang berpengaruh/penting
3	0,05	0,05	Kurang berpengaruh, namun penting diperhatikan. Perubahan pada aspek ini menyebabkan kemajuan pada usaha, tetapi tidak adanya aspek ini usaha mengalami hambatan

4	0,15	0,15	Perubahan pada aspek ini usaha akan mengalami kemajuan, atau kemunduran cukup besar, tanpa adanya aspek ini usaha akan mengalami hambatan yang besar.
5	0,20	0,20	Tanpa aspek ini usaha tidak akan berkembang dan usaha tidak akan berjalan. Aspek ini merupakan aspek yang sangat dominan dalam usaha.

Sumber: Rangkuti (2001)

Tabel 3.5. Kriteria Penilaian Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

NO	PENILAIAN KEKUATAN/PELUANG		PENILAIAN KELEMAHAN/ANCAMAN	
	NILAI	KETERANGAN	NILAI	KETERANGAN
1	4	Tinggi	1	Tinggi
2	3	Sedang	2	Sedang
3	2	Rendah	3	Rendah
4	1	Sangat Rendah	4	Sangat Rendah

Sumber: Rangkuti (2001)

Kriteria penilaian dalam tabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kekuatan memiliki nilai 4 apabila usaha tergantung pada aspek ini dan berpengaruh bagi perkembangan usaha. Usaha memiliki kemampuan pada aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing. Kekuatan memiliki nilai 3 apabila usaha terantung pada aspek itu dan mempengaruhi perkembangan usaha dan memiliki kemampuan di aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing atau minimal sama dengan pesaing.

Kekuatan memiliki nilai 2 apabila aspek ini dianggap tidak terlalu penting dan berpengaruh, tetapi untuk dipertimbangkan oleh suatu usaha yang memiliki kekuatan lemah pada aspek ini. Kekuatan dengan nilai 1 apabila aspek ini tidak berpengaruh dan tidak penting untuk dipertimbangkan.

2. kelemahan/ancaman memiliki nilai 1 apabila apabila usaha tergantung pada aspek ini dan berpengaruh bagi perkembangan usaha. Usaha memiliki kemampuan pada aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing. Kelemahan/ancaman memiliki nilai 2 apabila usaha tergantung pada aspek tersebut dan mempengaruhi perkembangan usaha dan memiliki kemampuan di aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing atau minimal sama dengan pesaing. Kelemahan/ancaman memiliki nilai 3 apabila aspek ini dinilai tidak terlalu penting, tetapi penting untuk dipertimbangkan oleh suatu usaha yang memiliki kekuatan lemah pada aspek ini. Kelemahan memiliki nilai 4 apabila aspek ini tidak terlalu berpengaruh dan tidak penting untuk dipertimbangkan.

3. Matrik Internal-Eksternal

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE pada sumbu y. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu

y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi (Rangkuti, 2001).

Menurut David (2009) Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda, yaitu :

1. Divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.
2. Divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*).
3. Divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divest*). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis masuk atau berada di seputar sel I dalam matriks IE.

Tabel 3.6 Matrik Intemal.Ekstemal (IE)

1. <i>Grow and Build</i>	2. <i>Grow and Build</i>	3. <i>Hold and Maintain</i>
4. <i>Grow and Build</i>	5. <i>Hold and Maintain</i>	6. <i>Harvest or Divest</i>

7. <i>Hold and Maintain</i>	8. <i>Harvest or Divest</i>	9 <i>Harvest or Divest</i>
--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------

Sumber : Sumber: David (2009)

4. Matriks SWOT

Analisis SWOT merupakan alat dalam menghimpun faktor-faktor lingkungan strategis dan cara sistematis untuk mengidentifikasi keempat faktor yang tercakup dalam analisis beserta strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantaranya.

Matriks SWOT digunakan untuk mengembangkan empat tipe alternatif strategi SO (*strengths–opportunities*), strategi WO (*weakness–opportunities*), strategi ST (*strengths–threat*) dan strategi WT (*weakness–threats*). Terdapat empat tahapan dalam membentuk matriks SWOT yaitu:

1. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang ekonomi dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
2. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO yang tepat.
3. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi.
4. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi WT.

Tabel 3.7 Matriks Analisis SWOT

IFAS EFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 Faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 Faktor kelemahan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treaths (T) Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2001)

5. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap untuk menentukan daftar prioritas alternatif strategi pengembangan yang paling diprioritaskan untuk diterapkan. Matriks perencanaan strategis kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan alternatif strategi yang diprioritaskan. Matriks QSP adalah alat yang direkomendasikan bagi peneliti untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor utama internal dan eksternal pada matriks IFE, EFE, I-E, serta matriks SWOT.

Enam langkah yang di butuhkan untuk mengembangkan QSPM:

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus di ambil secara langsung dari matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh factor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh factor keberhasilan kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal
3. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus di pertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Catat strategi-strategi in pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independent jika memungkinkan.
4. Tentukan nilai daya tarik (*Attractiveness-AS*) di definisikan sebagai angka yang mengidikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam alternatif tertentu. Nilai daya tarik (*attractiveness Score-AS*) di tentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci. Jangkauan untuk nilai daya tarik adalah 1=tidak menarik, 2=agak menarik, 3=cukup menarik, 4=sangat menarik.
5. Hitung total nilai daya tarik. Total nilai daya tarik (*total attrativeness score-TAS*) di definisikan sebagai produk dari pengendalian bobot (langkah 2) dengan nilai daya tarik (langkah 4) dalam masing-masing baris. Total nilai

daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing baris Total nilai daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing relatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi total nilai daya tarik, sebut alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat)

6. Hitung penjumlahan total nilai daya tarik. Tambahkan total nilai daya tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan total nilai daya tarik (TAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara penjumlahan total nilai daya tarik dari set alternative strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

Tabel 3.8 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Faktor Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi dst	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							

Faktor Internal							
Total							

Sumber : David (2009)