

BAB III

OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah strategi bersaing PT. Bintang Samudra Utama. Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah lingkungan internal, lingkungan eksternal dan lingkungan industri dalam industri pelayaran khususnya kegiatan keagenan perkapalan atau lebih dikenal *ship agency*.

Penelitian tersebut dilakukan sejak April 2015, dengan melakukan beberapa tahapan mulai dari observasi perusahaan, pengumpulan data sampai dengan perumusan masalah dan perumusan alternatif strategi bersaing yang tepat bagi PT. Bintang Samudra Utama.

3.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus (*Observational Case Study*) dengan pendekatan kualitatif yang memadukan in-out data kualitatif dan kuantitatif. Karena dalam penelitian ini beranjak dari studi kasus yang menghasilkan *in-out* data kualitatif (persepsi manusia) dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Thread*) dan hasilnya di bobotkan menjadi data kuantitatif dengan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*),

dimana hasilnya akan dianalisis kembali melalui pemaparan yang berbentuk kualitatif.

Penelitian kualitatif adalah penelitian tentang riset yang bersifat [deskriptif](#) dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna (*perspektif subyektif*) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan [teori](#) dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan [fakta](#) di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Terdapat perbedaan mendasar antara peran landasan teori dalam [penelitian kuantitatif](#) dengan penelitian kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, penelitian berangkat dari teori menuju [data](#), dan berakhir pada penerimaan atau penolakan terhadap teori yang digunakan; sedangkan dalam penelitian kualitatif peneliti bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelas, dan berakhir dengan suatu “teori”. Penelitian kualitatif jauh lebih subyektif daripada penelitian atau [survei kuantitatif](#) dan menggunakan metode sangat berbeda dari mengumpulkan informasi, terutama individu, dalam menggunakan wawancara secara mendalam dan grup fokus. Sifat dari jenis penelitian ini adalah penelitian dan penjelajahan terbuka berakhir dilakukan dalam jumlah relatif kelompok kecil yang diwawancarai secara mendalam. Peserta diminta untuk menjawab pertanyaan umum, dan interviewer atau moderator group periset menjelajah dengan tanggapan mereka untuk mengidentifikasi dan menentukan persepsi, pendapat dan

perasaan tentang gagasan atau topik yang dibahas dan untuk menentukan derajat kesepakatan yang ada dalam grup. Kualitas hasil temuan dari penelitian kualitatif secara langsung tergantung pada kemampuan, pengalaman dan kepekaan dari interviewer atau moderator group. Penelitian ini akan dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

- a. Analisis SWOT dibuat dengan cara mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal untuk menentukan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam industri pelayaran melalui pemilihan strategi kebijakan oleh orang yang dianggap ahli.
- b. Menggunakan analisis interaksi IFE-EFE (*Internal Factor Evaluation – External Factor Evaluation*) dengan elemen-elemen yang berkaitan untuk menghasilkan alternatif strategi pilihan yang sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai.
- c. Pendekatan QSPM dibuat untuk memformulasikan strategi PT. Bintang Samudra Utama yang cocok dalam lingkungan bisnis yang cenderung berubah.

3.3 Responden Penelitian

Responden atau nara sumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah pihak yang memiliki informasi yang cukup mengenai fenomena yang akan diteliti. Nara sumber dalam penelitian ini sebanyak 11 (sebelas) orang terdiri dari internal PT. Bintang Samudra Utama yaitu jajaran pengurus perusahaan sekaligus pemegang saham PT. Bintang Samudra Utama,

yaitu Direktur Utama, Direktur dan Komisaris. Selain pengurus dan pemegang saham, juga dilibatkan masing-masing kepala bagian/*head of department* dan kepala cabang yang tersebar di sebagian wilayah Indonesia.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan 2 (dua) pendekatan yaitu:

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan diteliti yang diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan ilmiah, tesis, peraturan, ensiklopedia, dan sumber tertulis baik media cetak maupun elektronik.

b. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk memperoleh data secara langsung atau sering disebut data primer dengan melakukan kunjungan langsung ke perusahaan, *handling agent* atau tempat lain yang berkaitan dengan penelitian. Data Primer ini dikumpulkan melalui beberapa cara, yaitu:

1. Wawancara, diskusi dan observasi langsung kepada para nara sumber yang memiliki kompetensi yang terkait dengan data apa yang akan diteliti. Wawancara dilakukan sebelum dan sesudah

memberikan kuesioner. Hasil Wawancara diperoleh dengan menggunakan wawancara tidak terstruktur, mengingat keterbatasan waktu para responden. Responden adalah beberapa para pemegang saham, kepala bagian departemen, beberapa kepala cabang dan kepala bagian handling agent/pihak yang handling agent/supplier yang terlibat langsung dalam bisnis keagenan kapal yang dijalankan oleh PT. Bintang Samudra Utama

2. Kuesioner, berupa formulir isian yang dirancang secara terbuka dan juga secara tertutup. Dikatakan terbuka karena para responden diberikan kesempatan untuk memberikan jawaban dari kuesioner yang pertama dengan menyebutkan indikator-indikator yang menjadi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman perusahaan. Tertutup dalam penelitian ini yaitu bahwa responden hanya boleh memberikan jawaban dalam skala 1-4 mengenai tingkat kepentingan dan performance serta persepsi responden tentang kondisi perusahaan saat ini. Para responden yakni karyawan tingkat kepala bagian hingga kepala cabang. Jumlah responden ini sebanyak 11 orang, dan juga ini dianggap cukup mewakili karena terdiri dari beberapa orang-orang yang cukup berkompeten dibidangnya dalam bisnis pelayaran dengan kegiatan *ship agency*.

3.5 Metode Analisis

3.5.1 Analisis SWOT

Menurut Wijaya (2011: 85) Analisis SWOT merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan industri memberikan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam lingkungan suatu perusahaan.

Analisis SWOT dapat digunakan dalam banyak cara untuk membantu analisis strategi. Cara yang paling umum adalah menggunakan analisis SWOT sebagai kerangka kerja yang logis untuk mengarahkan diskusi yang sistematis dari situasi perusahaan dan alternatif dasar yang dipertimbangkan oleh perusahaan. Elemen analisis SWOT jika dijabarkan sebagai berikut:

1. Faktor Internal Perusahaan.

- a. Kekuatan (*Strength*) adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar suatu perusahaan layani atau hendak layani. Kekuatan merupakan suatu kompetensi yang berbeda (*distinctive competence*) yang memberi perusahaan suatu keunggulan komparatif (*comparative advantage*) dalam pasar. Kekuatan berkaitan dengan sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli/pemasok, dan faktor-faktor lain.

b. Kelemahan (*Weaknesses*) merupakan keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

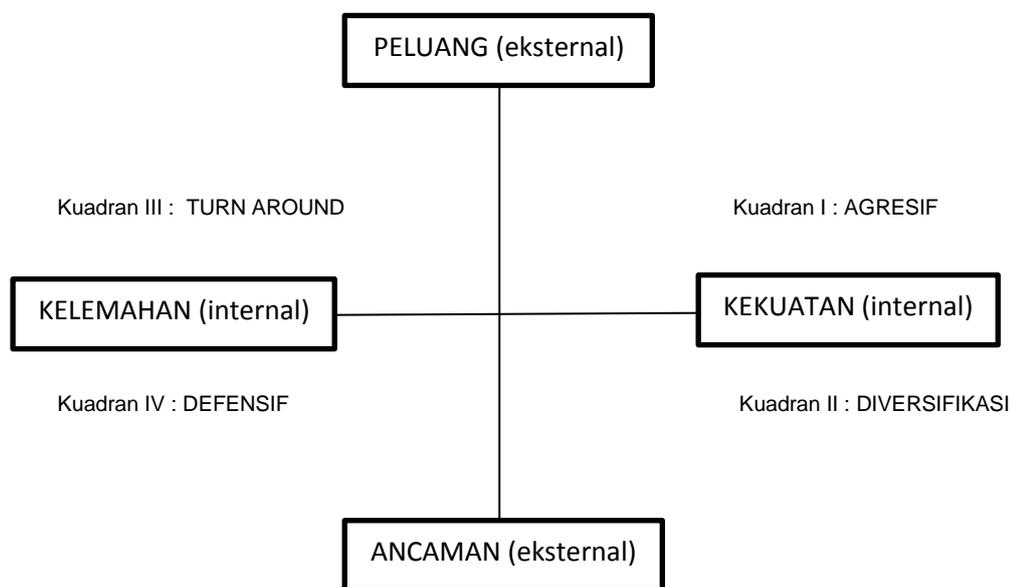
2. Faktor Eksternal

a. Peluang (*Opportunities*) situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan utama adalah salah satu dari peluang. Identifikasi dari segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam keadaan bersaing, atau peraturan, perubahan teknologi, dan hubungan pembeli dan pemasok yang diperbaiki dapat menunjukkan peluang bagi perusahaan. Peluang bagi perusahaan pelayaran adalah potensi pasar, potensi pertumbuhan ekspor impor dan faktor kesempatan lainnya.

b. Tantangan (*Threats*) adalah situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan yang dapat menjadi penahan laju pertumbuhan perusahaan atau bahkan menjadi penyebab mundurnya kinerja perusahaan dimasa datang. Hal yang merupakan ancaman di industri pelayaran adalah masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, daya tawar pembeli, perubahan teknologi, peraturan yang baru atau yang direvisi, dan faktor-faktor lainnya.

Matrik SWOT adalah alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Gambar 3.1 Matriks Diagram SWOT



Sumber: Dess, G. Gregory, Lumpkins, G.T, Eisner, Alan. B, 2009, Strategic Management Tex & Cases, 5th Edition, Irwin Profesional Publisier

Kuadran I: Pada posisi ini, situasinya sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki kekuatan dan peluang sehingga dapat mengarahkan seluruh potensi internal organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif, (*Growth oriented strategy*)

Kuadran II: Suatu perusahaan dengan kekuatan utama menghadapi suatu lingkungan yang tidak menguntungkan. Posisi ini meskipun

menghadapi berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi. Diversifikasi yakni membuat strategi yang berbeda (lain dari yang biasanya) dengan memanfaatkan kekuatan internal, sehingga dimasa yang akan datang memungkinkan akan terciptanya peluang.

Kuadaran III : Menghadapi peluang besar yang *impresif*, akan tetapi dihambat oleh kelemahan internal. Fokus strategi dari perusahaan demikian adalah menghilangkan kelemahan internal agar dapat dengan lebih efektif mengejar peluang pasar (mendukung strategi yang berorientasi *Turnaround*)

Kuadaran IV : adalah situasi yang paling tidak menguntungkan, dengan perusahaan menghadapi ancaman lingkungan yang utama dari suatu posisi yang relatif lemah. Situasi ini sudah jelas memerlukan strategi yang mengurangi atau mengarah kembali keterlibatan dalam pasar produk yang diuji dengan alat analisis SWOT.

Secara keseluruhan, analisis SWOT menyoroti peranan sentral bahwa identifikasi kekuatan dan kelemahan berperan dalam pencarian strategi yang efektif. Perpaduan yang cermat dari peluang dan ancaman suatu perusahaan dengan kekuatan dan kelemahannya adalah esensi dari formulasi strategi yang sehat. Walaupun analisis SWOT menyoroti peranan dari analisis internal dalam mengidentifikasi strategi yang sehat. Matrik SWOT terdiri dari:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Fokus utama dalam strategi ini yaitu kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

3. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi ini didasarkan pada usaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghadapi ancaman.

Tabel 3.1 Matriks Faktor Internal dan Eksternal

Faktor-faktor Internal	(S) <i>Strengths</i> (Kekuatan)	(W) <i>Weaknesses</i> (Kelemahan)
Faktor-faktor eksternal	Strategi SO Strategi yang ditetapkan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.	Strategi OW Strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
(O) <i>Opportunities</i> (Kesempatan)	Strategi ST Strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman	Strategi TW Strategi yang diterapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman
(T) <i>Threats</i> (Ancaman)		

Sumber: Dess, G. Gregory, Lumkin. G.T, Eisner. Alan, B, 2009, *Strategic Management Text & Cases*, 5th edition, Irwin Profesional Publisher

Penggunaan analisa SWOT dilakukan untuk menganalisa faktor-faktor internal sehingga diketahui apa saja faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Disamping menganalisa faktor internal juga dilakukan analisa faktor-faktor eksternal untuk mengetahui peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi. Dari hasil analisa SWOT, diperoleh alternatif-alternatif kebijakan terpilih. Hal ini dilakukan karena beberapa alternatif terpilih yang dihasilkan melalui analisa SWOT, belum tentu dapat dilakukan semuanya secara simultan karena berbagai

keterbatasan. Dalam melakukan analisa SWOT, tahapan kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal

Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal. Kegiatan pertama yang dilakukan dalam analisa SWOT adalah identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang merupakan tahapan penting karena merupakan dasar untuk kegiatan analisa selanjutnya. Kegiatan yang dilakukan adalah merumuskan faktor-faktor internal dengan melakukan studi pustaka terhadap dokumen-dokumen yang terkait. Faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dirumuskan, kemudian diminta masukan dari nara sumber yang diyakini menguasai permasalahan untuk melakukan pengurangan, penambahan maupun penajaman terhadap faktor-faktor tersebut. Untuk mengantisipasi adanya faktor-faktor penting lainnya yang belum termasuk, maka dalam kuesioner diberi tempat kosong di urutan bawah, sehingga responden dapat menambahkan faktor lainnya yang dianggap relevan dengan permasalahan yang ada

b. Penyusunan kuesioner

Setelah faktor-faktor internal dan eksternal selesai dilakukan identifikasi, kegiatan selanjutnya adalah menyusun kuesioner sebagai sarana untuk mendapatkan penilaian dari responden terhadap faktor-faktor yang telah dirumuskan. Penilaian terhadap faktor-faktor internal

dan eksternal diberi *rating* antara 1 sampai dengan 4, dengan nilai sebagai berikut:

- 1 tidak menarik
- 2 agak menarik
- 3 secara logis menarik
- 4 sangat menarik

c. Penentuan responden dan pengisian kuesioner

Penentuan responden dan pengisian kuesioner Setelah kuesioner selesai disusun, kuesioners diberikan kepada responden yang dipilih berdasarkan faktor keterkaitan serta pemahaman terhadap masalah yang diteliti (*Purposive sampling*).

d. Analisa data

Analisa Data Dari hasil kuesioner didapatkan persepsi *expert* terhadap penilaian indikator-indikator utama, yang terbagi ke dalam dua bagian, yaitu faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut:

Tabel 3.1 Indikator Faktor dalam SWOT Penilaian Terhadap Indikator-

indikator Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal

Faktor 1

Faktor 2

Faktor 3, dan seterusnya.

Faktor Eksternal

Faktor 1

Faktor 2

Faktor 3, dan seterusnya.

Dari hasil penilaian faktor-faktor internal dan eksternal selanjutnya dilakukan identifikasi unsur-unsur yang dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan peluang dari stake-holder. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*). Namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*), yang diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yaitu: kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) dengan kondisi eksternal yaitu: peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) yang ada, kemudian diimplementasikan dalam matriks SWOT, untuk mendapatkan strategi terbaik. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan visi, misi dan tujuan, kondisi sekarang, kondisi yang akan datang, strategi dan kebijakan. Dengan demikian analisis kebijakan dapat dilakukan melalui faktor-faktor strategis analisis SWOT. Penilaian expert dari faktor internal-eksternal tersebut akan menghasilkan kelompok faktor-faktor: *Strength, Weakness, Opportunity, Threats*. Kemudian dilakukan analisa matriks SWOT, dengan melakukan interaksi merger (penggabungan) dari kelompok faktor internal (*Strength, Weakness*), dengan kelompok faktor eksternal (*Opportunity, Threat*)

Setelah membahas analisa SWOT PT. Bintang Samudra Utama, analisa dilanjutkan dengan melakukan analisis strategi matriks. Yang dimaksud dengan analisis matrik disini adalah dengan menggunakan EFE (*External Factor Evaluation*) dan Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*). Hal ini bertujuan untuk menentukan posisi faktor eksternal dan internal PT. Bintang Samudra Utama sehingga dapat dilakukan penentuan strategi yang tepat. Analisis menggunakan "*Internal Factor Evaluation*" (Analisis Faktor Internal) dan "*External Factor Evaluation*" (Analisa Faktor Eksternal), dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Identifikasi faktor internal dan eksternal dengan cara penelusuran literatur, wawancara dan observasi. Hasil identifikasi faktor-faktor selanjutnya diberi bobot dan peringkat.
- b. Penentuan bobot setiap faktor dalam kuesioner dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor-faktor strategi eksternal dan internal tersebut kepada manajemen dan pakar dengan menggunakan metode "*paired comparasion*". Masing-masing faktor diberi bobot yang menggambarkan tingkat kepentingan terhadap kesuksesan perusahaan dalam industri. Pemberian bobot dalam kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi dan tingkat kepentingan masing-masing faktor dalam industri. Pemberian bobot dalam kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi dan tingkat kepentingan masing-masing faktor dalam industri. Bobot setiap faktor diperoleh

dengan menentukan proporsi nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan.

Rumus yang digunakan adalah:

$X_i A_i = \text{Bobot faktor ke } i$

$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} = \text{Nilai faktor ke } i \text{ (3.1)}$

$\sum_{i=1}^n X_i = 1, 2, 3, \dots, n$

$I = \sum_{i=1}^n 1 = \text{Jumlah faktor}$

- c. Pemberian peringkat dalam kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi masing-masing faktor di dalam perusahaan. Skala peringkat yang digunakan adalah: Untuk analisis faktor internal: 1 (kelemahan mayor), 2 (kelemahan minor), 3 (kekuatan minor), 4 (kekuatan mayor); Untuk analisa faktor eksternal (peluang dan ancaman): 1 (kurang), 2 (sedang), 3 (baik) dan 4 (sangat baik). Untuk faktor peluang, peringkat yang diberikan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam merespon peluang yang ada. Untuk faktor ancaman, peringkat yang diberikan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghindari ancaman yang dihadapi.
- d. Setelah itu, masing-masing nilai bobot dikalikan dengan nilai peringkatnya untuk mendapatkan skor untuk semua faktor penentu. Semua skor dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total skor untuk perusahaan. Jumlah total skor berkisar dari 1,0 sampai 4,0 dengan nilai rata-rata 2,5.

e. Masukkan nilai tersebut kedalam matriks Internal – Eksternal

1. Analisis EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal atau EFE memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Menurut David (2001) Matriks IFE dapat disusun dengan lima tahapan, yaitu:

- a. Tuliskan faktor eksternal seperti diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Tuliskan beberapa faktor yang mencakup peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Tuliskan peluang lebih dahulu dan kemudian ancaman. Buatlah sespesifik mungkin, gunakan presentase, rasio dan angka komparatif.
- b. Berikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing – masing faktor. peluang sering kali diberi bobot yang lebih tinggi dari ancaman, tetapi ancaman juga dapat diberi bobot yang tinggi jika mereka sangat serius atau sangat mengancam. Penjumlahan seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing – masing faktor guna mengindikasikan tentang seberapa efektif strategi

perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan di atas rata – rata, 2 = respon perusahaan rata – rata, dan 1 = respon perusahaan buruk. Penting untuk diperhatikan bahwa ancaman dan peluang dapat diberi peringkat 1,2,3, atau 4.

- d. Kalikan masing – masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing – masing variabel.
- e. Jumlahkan rata – rata tertimbang untuk masing – masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi. Berapa pun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks EFE, total rata – rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata – rata 2,5. Total rata–rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan strategi perusahaan saat ini tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dalam kata lain, strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal

Tabel 3.2 Contoh matrik EFE (*External Factor Evaluation*)

PELUANG	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang 1			
Peluang 2			
Peluang 3			
Peluang 4			
ANCAMAN	BOBOT	RATING	SKOR
Ancaman 1			
Ancaman 2			
Ancaman 3			
Ancaman 4			
Total Skor Pembobotan			

Hasil dari identifikasi EFE akan diketahui suatu kondisi dimana tingkat kemampuan PT. Bintang Samudra Utama dalam memanfaatkan peluang dan menghindari dari ancaman. Hingga dapat ditentukan tindakan apa yang harus dilakukan demi menyesuaikan dengan kondisi kemampuan perusahaan.

2. Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks Evaluasi Faktor Internal atau IFE memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan utama perusahaan dengan cara

menganalisa faktor – faktor audit internal. Matriks IFE dapat disusun dengan lima tahapan, yaitu:

- a. Tuliskan faktor internal utama seperti diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan total sepuluh hingga dua puluh faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan. Tuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Buatlah sespesifik mungkin, gunakan presentase, rasio dan angka komparatif.
- b. Berikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing–masing faktor. Jumlah pembobotan harus sama dengan 1.
- c. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing – masing faktor guna mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat 1), atau kelemahan minor (peringkat 2) kekuatan minor (peringkat 3), atau kekuatan utama (peringkat 4). perhatikan bahwa kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2.
- d. Kalikan masing – masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing – masing variabel

- e. Jumlahkan rata – rata tertimbang untuk masing – masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi.

Berapa pun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE, total rata – rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata – rata 2,5. Total rata – rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Tabel 3.3 Contoh matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)

KEKUATAN	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan 1			
Kekuatan 2			
Kekuatan 3			
Kekuatan 4			
KELEMAHAN	BOBOT	RATING	SKOR
Kelemahan 1			
Kelemahan 2			
Kelemahan 3			
Kelemahan 4			
Total Skor Pembobotan			

Hasil analisa IFE akan diketahui kekuatan dan kelemahan mayor dan minor dari PT. Bintang Samudra Utama hingga dapat diketahui jenis strategi apa yang harus diterapkan dengan menyesuaikan kondisi tingkat kekuatan dan kelemahan dari PT. Bintang Samudra Utama.

3. Analisa Matrik IE (*Internal-External*)

Matrik Internal Eksternal ini adalah gabungan dari hasil analisis EFE dan IFE dengan menggunakan parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Sumber isian nya berasal dari analisis SWOT, yang mana sumber analisis SWOT tersebut penulis dapatkan dari hasil survey para ahli PT. Bintang Samudra Utama dan berbagai teori serta literatur tentang industri pelayaran pada umumnya dan PT. Bintang Samudra utama pada khususnya.

Diagram matrik IE dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 4) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 3, 5 dan 7).

- c. *Retrenchment strategy* (sel 6, 8, dan 9) adalah usaha memperkecil mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Tabel 3.4 Matrik Internal-Eksternal

Total Nilai IFE yang Diberi Bobot

Kuat	Rata-Rata	Lemah
3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,99

Tinggi 3,0 – 4,0	I <i>Growth</i>	II <i>Growth</i>	III <i>Stability</i>
Sedang 2,0 – 2,99	IV <i>Growth</i>	V <i>Stability</i>	VI <i>Retrenchment</i>
Rendah 1,0 – 1,99	VII <i>Stability</i>	VIII <i>Retrenchment</i>	IX <i>Retrechement</i>

Sumber: Fred R. David (2007: 231)

Pengisian pada Matrik IE didasarkan pada dua dimensi yaitu total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu X dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu Y. Pada sumbu X matrik IE, total nilai IFE yang diberi bobot 0,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang dan nilai 3,0 sampai 4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu Y,

total nilai EFE yang diberi bobot 0,0 sampai 1,99 dianggap rendah; nilai 2,0 sampai 2,99 sedang, dan 3,0 sampai 4,0 tinggi.

3.6 QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah metode yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan eksternal dan internal dimanfaatkan atau diperbaiki. Matriks QSPM secara sasaran menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik (David, 2008: 48).

Keunggulan QSPM adalah bahwa strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama. Tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi sekaligus, Keunggulan lain QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses keputusan. QSPM dapat diadaptasikan untuk digunakan oleh organisasi kecil dan besar mencari laba dan nirlaba secara praktis dapat diterapkan pada tipe organisasi apapun, dengan pengembangan QSPM dapat memperkecil kemungkinan terabaikan faktor-faktor atau diberi bobot yang tidak sesuai.

QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan internal dan eksternal

dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menggunakan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor eksternal dan internal. Semua komponen dalam QSPM yaitu alternatif strategi, faktor-faktor, bobot, nilai daya tarik (*Attractiveness score-AS*), total nilai daya tarik (*Total Attractiveness score- TAS*), dan penjumlahan total nilai daya tarik (*Total Attractiveness score- TAS*). Berikut langkah-langkah penyusunan strategi yang dipilih melalui QSPM (Nejad, 2011: 94).

1. Membuat daftar berbagai peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE.
2. Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut berdasarkan Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan pada kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor penting eksternal dan internal.
3. Mencermati matriks SWOT dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk ditetapkan oleh perusahaan. Mencatat strategi-strategi tersebut di baris teratas QSPM.
4. Menetapkan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores - AS*) untuk masing-masing alternatif terpilih. Nilai daya tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi yang mengidentifikasi daya tarik

relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor-faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik (tidak menarik), 2 = daya tariknya rendah (agak menarik), 3 = daya tariknya sedang (secara logis menarik), 4 = daya tariknya tinggi (sangat menarik). Jika faktor yang bersangkutan tidak berpengaruh terhadap alternatif strategi yang dipertimbangkan maka tidak perlu diberikan Nilai Daya Tarik.

5. Menghitung Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score - TAS*) yang diperoleh dari perkalian bobot (langkah dua) dengan Nilai Daya Tarik (langkah empat) dalam masing-masing baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi dengan hanya mempertimbangkan pengaruh keberhasilan kunci internal atau eksternal terdekat. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Total, semakin menarik strategi tersebut.

Menghitung jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (TAS) yang didapat dari menjumlahkan Skor Daya Tarik Total dalam setiap kolom strategi QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi adalah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS yang terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir