



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta: mill/UN N u k e r i a u
Stage laic/Inveitrofultan Syarif Kasim Riau

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu “*Strategos*” yang berasal dari kata “*stratus*” yang berarti militer dan “*ag*” yang artinya memimpin. Strategi didefinisikan sebagai semua keputusan pada sasaran bisnis dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi dideskripsikan sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan *eksternal* yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan *internal* organisasi. Berdasarkan pada definisi tersebut, terdapat tiga faktor yang mempunyai pengaruh penting pada strategi, yaitu lingkungan *eksternal*, sumber daya dan kemampuan *internal*, serta tujuan yang akan dicapai. Intinya, suatu strategi organisasi memberikan dasar-dasar pemahaman tentang bagaimana organisasi itu akan bersaing dan *survive* (David, 2004).

2.1.1 Tingkatan-Tingkatan Strategi

Strategi yang diterapkan oleh perusahaan atau organisasi terdiri dari strategi yang direncanakan dan strategi yang tidak direncanakan. Strategi yang direncanakan merupakan strategi yang telah dirumuskan sebelum sebuah perusahaan memulai kegiatan pada suatu masa tertentu. Sebaliknya, strategi yang tidak terencana adalah strategi yang muncul kemudian dan merupakan jawaban terhadap perubahan-perubahan yang tidak diperkirakan pada saat diberlakukannya perencanaan. Dalam Pardede (2011), mengatakan bahwa terdapat empat tingkat siasat yang dirumuskan dan diberlakukan oleh setiap organisasi, yaitu:

1. Siasat tingkat masyarakat

Siasat tingkat masyarakat berkaitan dengan kedudukan perusahaan sebagai anggota masyarakat. Tekanan utama siasat tingkat masyarakat adalah bagaimana perusahaan dapat bertindak dalam kedudukannya sebagai anggota

lingkungan masyarakat, negara dan dunia dan yang paling ditekankan adalah hubungan antara perusahaan dengan lingkungannya.

2. Siasat tingkat perusahaan

Siasat tingkat perusahaan berkaitan dengan rencana utama para pemimpin tertinggi dalam mengelola perusahaan secara keseluruhan. Siasat ini merupakan dasar bagi dan menjadi sumber dari, siasat-siasat yang tingkatnya lebih rendah. Siasat-siasat lain, kecuali siasat tingkat masyarakat, semuanya diturunkan dari dan selaras dengan, siasat tingkat perusahaan ini.

3. Siasat tingkat bidang usaha

Siasat tingkat bidang usaha menjelaskan bagaimana perusahaan harus bersaing baik dalam industri, maupun dalam jenis barang atau jasa, atau pasar tertentu untuk mendapatkan keunggulan strategik atas pasar pesaingnya. Siasat tingkat bidang usaha merupakan siasat pendukung yang diarahkan kepada perwujudan siasat tingkat perusahaan. Setelah perusahaan menetapkan strategi mengelola bidang usahanya, tingkat hasil yang diharapkan akan dapat diwujudkan, serta jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk tujuan itu, maka siasat tingkat bidang usaha kemudian menuntun perusahaan agar dapat bersaing secara benar di dalam industri atau industri yang dimasuki.

4. Siasat tingkat fungsi

Siasat tingkat fungsi adalah siasat yang ditetapkan untuk setiap bidang kegiatan manajemen seperti keuangan, sumberdaya manusia, operasi dan produksi dan pemasaran. Dalam penentuan siasat maka setiap siasat yang ditetapkan untuk setiap fungsi manajemen haruslah selaras dan saling mendukung sehingga semuanya akan secara bersama-sama mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Dengan kata lain siasat pada setiap fungsi manajemen haruslah mendukung keberhasilan penerapan siasat tingkat bidang usaha. Penentuan siasat berdasarkan fungsi manajemen dimaksudkan terutama untuk pencapaian daya hasil sumber daya yang setinggi-tingginya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

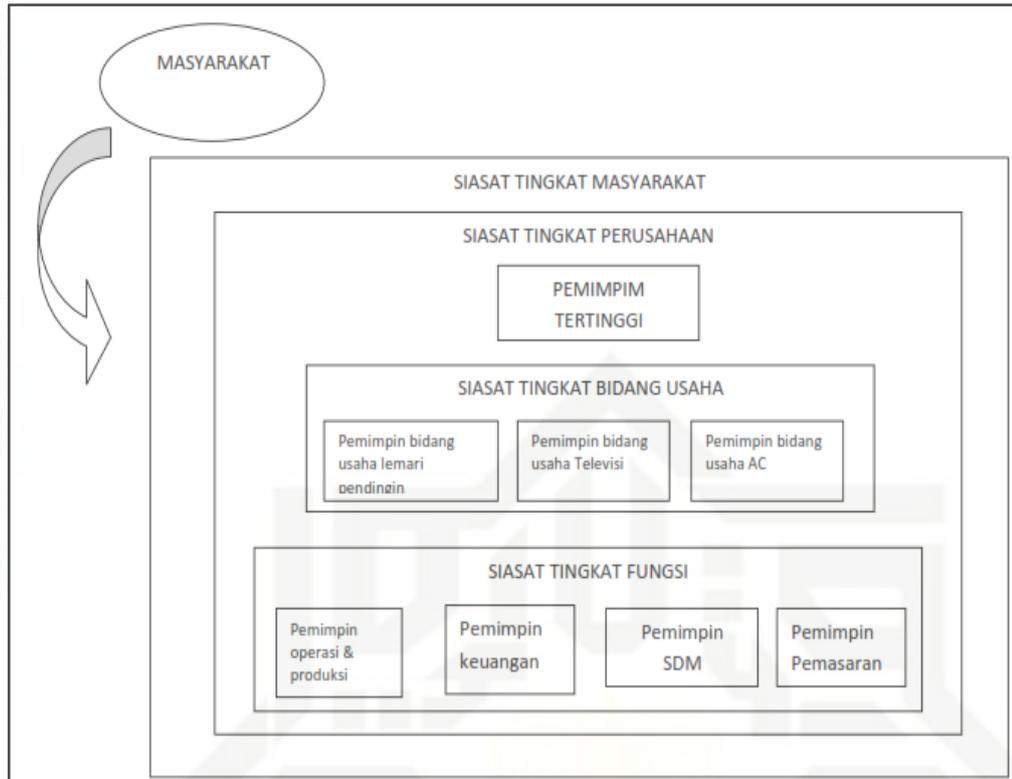
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 2.1 Tingkat-tingkat Manajemen dan Tingkat-Tingkat Siasat
(Sumber : Pardede, 2011)

2.1.2 Jenis – Jenis Strategi

Strategi-strategi alternatif yang dapat diambil oleh perusahaan (David, 2004) adalah:

1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal kadang-kadang bersama-sama disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok dan atau pesaing.

a. Integrasi ke depan

Integrasi ke depan melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak produsen (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan membuat situs web untuk menjual produk secara langsung kepada konsumen. Strategi ini menyebabkan kekacauan di beberapa industri.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Integrasi ke Belakang

Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat cocok ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang paling signifikan dalam manajemen strategis saat ini adalah meningkatnya penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi dan pengambilalihan antar pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomi dan mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi Intensif

Kelompok strategi ini disebut sebagai intensif karena mensyaratkan berbagai upaya intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Kelompok strategi ini meliputi tiga strategi, yaitu:

a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini dijalankan untuk meningkatkan *market share* dari produk yang ada saat ini pada pasar melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi penetrasi pasar paling sering digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. Cara melakukan strategi penetrasi pasar dengan mengkombinasikan pemasaran promosi dan harga, yaitu melalui antara lain menaikkan jumlah tenaga penjualan, meningkatkan anggaran iklan, menawarkan secara gencar berbagai item promosi penjualan, atau bahkan meningkatkan aktivitas publisitas.

b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru. Strategi pengembangan pasar ke pasar baru ini dijalankan dengan memperluas

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggannya pesaing.

c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Merupakan strategi yang dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Menjalankan strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar.

3. Strategi Diversifikasi

Ada tiga tipe umum dari strategi diversifikasi, yaitu konsentrik (terfokus), horizontal dan konglomerat.

a. Diversifikasi Konsentrik

Menambah produk atau jasa baru, tetapi berhubungan, secara umum disebut diversifikasi konsentrik atau terfokus. Dell computer menjalankan diversifikasi konsentrik dengan memproduksi dan memasarkan elektronik untuk konsumen seperti televisi layar datar dan MP3 player. Juga, Dell baru-baru ini membuka toko untuk mengunduh musik secara online. Ini adalah contoh strategi diversifikasi konsentrik untuk Dell, karena perusahaan melihat bisnis PC menjadi lebih terikat dengan bisnis hiburan karena keduanya menjadi lebih digital.

b. Diversifikasi Horizontal

Menambahkan produk atau jasa baru, yang tidak berkaitan, untuk pelanggan saat ini disebut diversifikasi horizontal. Strategi ini tidak seberesiko diversifikasi konglomerat karena perusahaan seharusnya sudah lebih dikenal dengan pelanggan saat ini.

c. Diversifikasi Konglomerat

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait, namun dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki *line of business* yang sama sekali berbeda.

2.1.3 Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah suatu bidang yang menjadi perhatian utama para manajer, yang sangat tergantung kepada pemahaman yang mendalam mengenai industri dan para pesaing. Pokok perumusan strategi pesaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, melipti kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utamma dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam perusahaan tersebut bersaing (Porter ,1997).

Michael Porter (1997) menawarkan dua strategi bersaing “generik” untuk menggungguli perusahaan lain dalam industri tertentu: biaya rendah, diferensiasi dan fokus.

4. Strategi Defensif

a. *Retrechment*

Retrechment terjadi jika suatu organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan kas dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun. *Retrechment* didesain untuk memperkuat kompetensi dasar organisasi yang unik. Selama *retrenchment*, penyusunan strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, media. *Retrenchment* dapat melibatkan penjualan tanah dan gedung untuk meningkatkan kas, memotong lini produk, menutup bisnis yang labanya sangat tipis, menutup pabrik yang tua dan kuno, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan dan menetapkan sistem kontrol pengeluaran.

b. Likuidasi

Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah atau sepotong-sepotong untuk nilai rill disebut likuidasi. Likuidasi adalah pengakuan atas kekalahan, konsekuensinya dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Biaya Rendah

Biaya rendah adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya.

b. Diferensiasi

Diferensiasi adalah kemampuan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan atau ciri-ciri khusus atau laanan purna-jual. Lebih jauh porter mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan pada suatu industri ditentukan oleh jangkauan bersaingnya, yaitu keluasan pasar sasaran unit bisnis atau perusahaan.

c. Fokus

Strategi generik terakhir adalah memusatkan (fokus), pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. stragis fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi atau kedua-duanya.

		Keunggulan Kompetitif	
		Biaya Rendah	Diferensiasi
Jangkauan bersaing	Target Luas	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi
	Target Sempit	Fokus Biaya	Diferensiasi Terfokus

Gambar 2.2 Strategi Bersaing Generik dari Porter
(Sumber : Michael Porter ,1997)

Dari gambar diatas dapat disimpulkan apabila strategi biaya rendah dan diferensiasi memenuhi pasar sasaran luas, maka strateginya dikenal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan kepemimpinan biasa dan diferensiasi. Apabila pasar sasarannya sempit, maka dikenal dengan strategi fokus biaya dan diferensiasi terfokus. Kepemimpinan biaya adalah strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan “membangun secara agresif fasilitas skala efisien, pengurangan biaya yang gencar, pengendalian biaya dan ongkos yang ketat dan meminimalisasi biaya seperti H&D, pelayanan, tenaga penjual, iklan dan sebagainya. Karena biaya rendahnya itu, pemimpin biaya bisa memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaing.

2.1.4 Tahapan Penyusunan Strategi

Lingkungan bisnis dapat dibagi menjadi dua, yaitu : lingkungan *eksternal* dan lingkungan *internal*.

2.1.4.1 Analisis Lingkungan *Eksternal*

Lingkungan eksternal merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan (Umar, 2008).

Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi dua yaitu : lingkungan makro dan lingkungan industri. Menurut David (2004) mengelompokkan lingkungan umum meliputi lima segmen yang terdiri dari :

1. Lingkungan makro

Lingkungan makro merupakan situasi dan kondisi yang berada di luar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan tersebut memberikan perusahaan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Lingkungan *eksternal* makro terdiri atas faktor ekonomi, sosial budaya, politik dan kebijakan pemerintah, teknologi serta demografi.

- a. Faktor Ekonomi

Umar (2008) menjelaskan, kondisi ekonomi suatu daerah atau Negara dapat mempengaruhi iklim bisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Beberapa

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara adalah : siklus bisnis, ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, investasi, harga- harga produk dan jasa, produktivitas dan tenaga kerja.

b. Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Faktor-faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan *eksternal* perusahaan. Faktor- faktor ini biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan dan kondisi etnis. Seandainya faktor sosial berubah maka permintaan untuk berbagai produk dan aktivitas juga turut mengalami perubahan. Perusahaan juga harus dapat memperhatikan tentang hal-hal yang menyangkut faktor demografi diantaranya adalah ukuran populasi, distribusi geografi (lokasi atau jalur distribusi sampai ke agen-agen), pencampuran etnis serta distribusi pendapatan.

c. Faktor Politik dan Kebijakan Pemerintah

Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk menjalankan usaha. Beberapa hal yang perlu di perhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang dengan baik adalah Undang-Undang tentang lingkungan dan perburuhan, Peraturan tentang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintahan, Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja dan sistem perpajakan (Umar, 2008).

d. Faktor Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi suatu perusahaan maka harus disadari akan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat memiliki dampak terhadap perencanaan perusahaan melalui pengembangan proses produksi dan pemasaran produk suatu perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

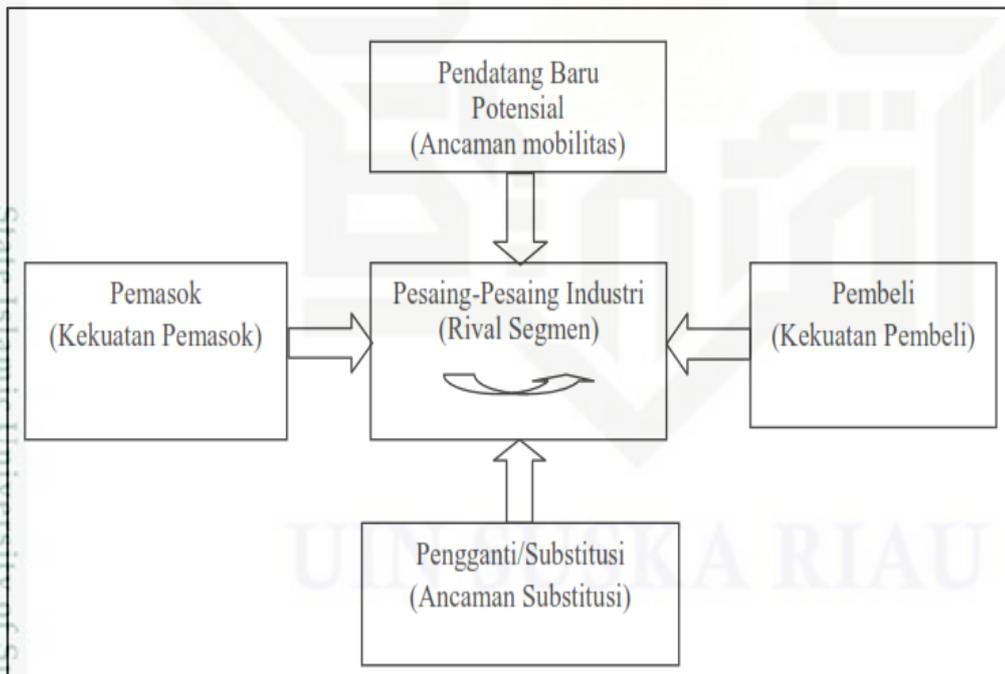
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e. Pesaing

Intensitas persaingan cenderung meningkat kalau jumlah pesaing bertambah karena perusahaan yang bersaing menjadi setara dalam ukuran dan kemampuan (David, 2004). Strategi yang dijalankan oleh salah satu perusahaan dapat berhasil hanya sejauh strategi itu menyediakan keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Persaingan ini terjadi karena satu atau lebih pesaing melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

2. Lingkungan Industri

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan di mana perusahaan berada. Faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman pada perusahaan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan termasuk kondisi persaingan industri tersebut meliputi pendatang baru, produk pengganti, pembeli, pemasok dan pesaing seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Model Lima Kekuatan Porter
(Sumber : Umar, 2008)

2.1.4.2 Analisis Lingkungan *Internal*

Lingkungan *internal* merupakan suatu kondisi yang ada di dalam suatu perusahaan. Analisis *internal* adalah proses perencanaan strategi menentukan letak kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Lingkungan *internal* menurut David (2004) merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi manajemen. Dalam menganalisis lingkungan *internal* ada beberapa unsur yang dianalisis, yaitu diantaranya :

1. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan merupakan pola hubungan di dalam perusahaan atau bentuk formal peraturan dan hubungan antar orang sehingga setiap pekerja dapat diarahkan dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan.

2. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah sekumpulan kepercayaan, harapan dan nilai yang dipahami serta dilaksanakan oleh tiap-tiap anggota perusahaan dan akan membentuk perilaku orang-orang di dalam perusahaan tersebut.

3. Sumber daya Perusahaan

Sumber daya perusahaan adalah segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna mendukung perkembangan perusahaan, diantaranya sumberdaya manusia, sumberdaya produksi, sumberdaya keuangan, pemasaran serta penelitian dan pengembangan.

2.1.5 Formulai Strategi

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R. David dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan, yaitu : tahap pengumpulan data input (*The Input Stage*), tahap pemanduan (*The Matching Stage*) dan tahap penetapan strategi (*The Decision Stage*). Ketiga tahap ini disajikan pada Gambar 2.4.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

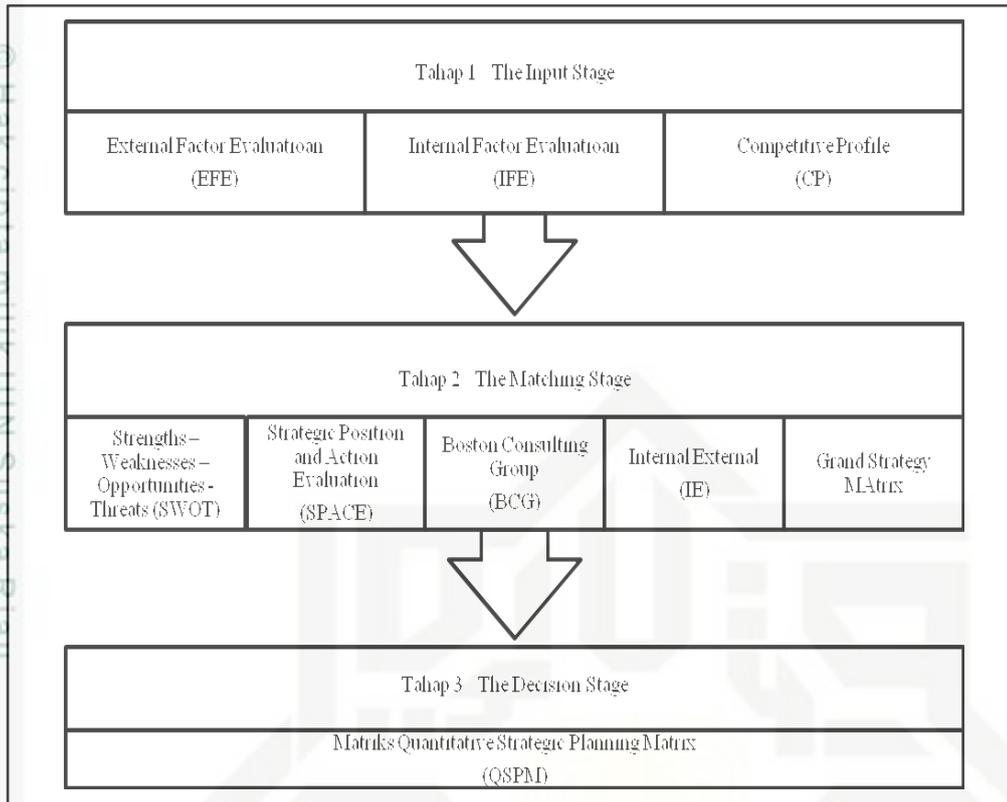
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

State Islamic University Sultan Syarif Kasim Riau



Gambar 2.4 Macam-Macam Matriks Dan Tiga Tahapan (Sumber : Umar, 2008)

2.2 Pengertian Pemasaran

Menurut *American Marketing Association*, pemasaran diartikan sebagai hasil prestasi kerja kegiatan usaha yang langsung berkaitan dengan mengalirnya barang atau jasa dari produsen ke konsumen. Pengertian ini hampir sama dengan kegiatan distribusi, sehingga gagal menunjukkan asas-asas pemasaran, terutama dalam menentukan barang atau jasa apa yang akan dihasilkan. Hal ini terutama disebabkan karena pengertian pemasaran di atas tidak menunjukkan kegiatan usaha yang khusus terdapat dalam pemasaran (Sofjan, 2010).

Pengertian lain adalah yang menyatakan pemasaran sebagai usaha untuk menyediakan dan menyampaikan barang dan jasa yang tepat kepada orang-orang yang tepat pada tempat dan waktu serta harga yang tepat dengan promosi dan komunikasi yang tepat. Pengertian atau defenisi ini memberikan suatu gagasan kegiatan tertentu yang dilakukan oleh para tenaga pemasaran. Akan tetapi, pengertian ini ternyata gagal dalam menentukan kegiatan pemasaran secara luas. Maka dari itu, terdapat pengertian atau defenisi lain yang lebih luas tentang

pemasaran, yaitu sebagai usaha untuk menciptakan dan menyerahkan suatu standar kehidupan. Pengertian ini berbeda dengan yang sebelumnya, karena penekanannya pada pandangan makro atau sosial dari pemasaran (Sofjan, 2010).

Menurut Tjiptono (2008). Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah tentang bisnis yang digeluti dengan bagaimana bisnis tersebut dijalankan.

Tujuan pemasaran yang lebih penting adalah mengetahui dan memahami pelanggan (*costumer*) dengan baik sehingga produk dan jasa tersebut cocok dan dapat terjual. Pemasaran harus menghasilkan pelanggan yang siap membeli dan dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Keberhasilan suatu perusahaan tersebut akan tercapai, apabila mampu menjalankan berbagai fungsi seperti pada bidang pemasaran, produksi, keuangan dan bidang-bidang lainnya. Untuk mencapai sasaran yang dituju, kegiatan pemasaran pada perusahaan harus lebih efektif dalam menciptakan, mengkomunikasikan nilai-nilai produk kepada pasar sasaran yang akan dituju. Keberhasilan suatu perusahaan dalam strategi pemasaran akan terjadi, apabila telah memilih sejumlah pasar sasarannya dan menyiapkan rancangan program pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan untuk masing-masing pasar yang akan dituju. Dan apabila perusahaan tersebut telah mampu melakukan hal tersebut, maka akan dihasilkan sebuah strategi pemasaran yang terkoordinir sehingga nantinya akan memperoleh keuntungan dari kepuasan pelanggan (Wijaya, 2013).

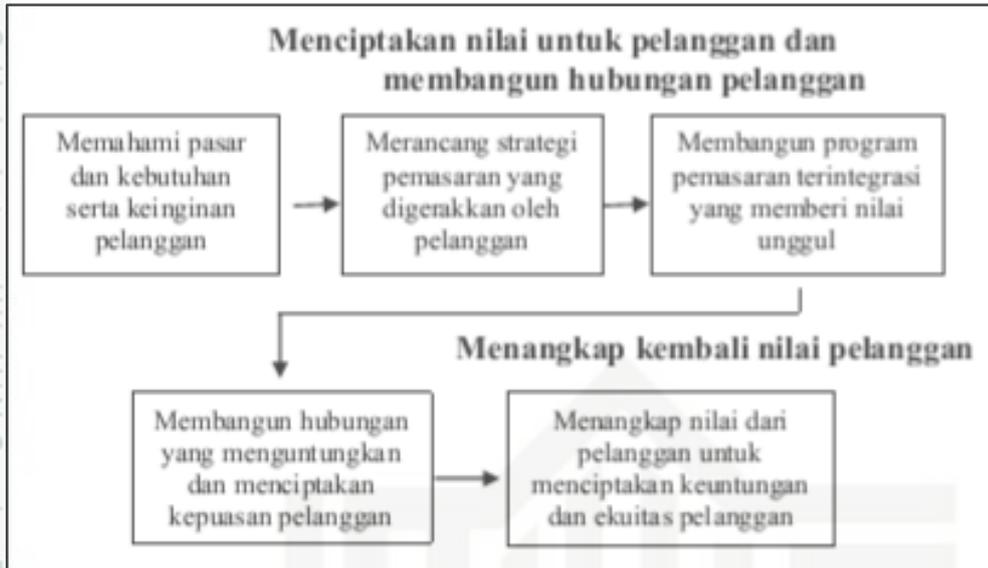
Maka dari itu, definisi pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya. Secara sederhana definisi pemasaran Kotler dan Amstrong dapat dipaparkan dalam Gambar 2.5 :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 2.5 Model Sederhana Pemasaran
(Sumber : Zulkarnaen, 2013)

Dari gambar yang dipaparkan di atas kita mengetahui bahwa langkah pertama hingga ke-4 merupakan usaha perusahaan menciptakan nilai dan hubungan bagi pelanggan dan pada langkah akhir perusahaan menuai timbal balik nilai dari pelanggan. Dalam artian yang lebih sempit nilai timbal balik yang diterima perusahaan ialah penjualan, laba dan ekuitas pelanggan dalam jangka panjang.

2.3 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

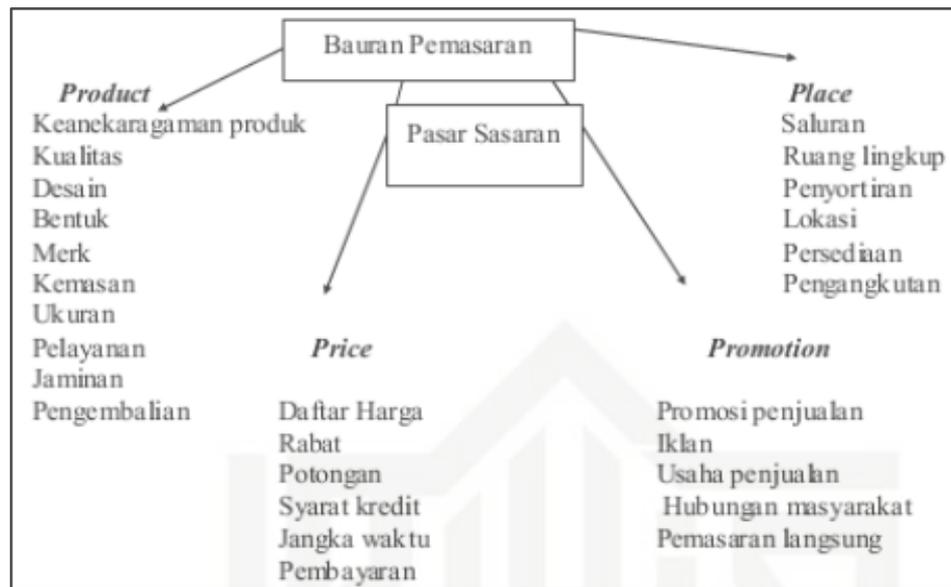
Bauran pemasaran yaitu variabel-variabel yang akan diawasi yang disusun oleh perusahaan tersebut untuk memuaskan kelompok yang ditarget. Setiap perusahaan selalu berusaha untuk dapat tetap hidup, berkembang dan mampu bersaing. Dalam rangka inilah, maka setiap perusahaan selalu menetapkan dan menerapkan strategi dan cara pelaksanaan kegiatan pemasarannya. Strategi *marketing mix* merupakan bagian dari strategi pemasaran (*marketing strategy*) dan berfungsi sebagai pedoman dalam menggunakan unsur-unsur atau variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan pimpinan perusahaan, untuk mencapaitujuan perusahaan dalam bidang pemasaran. Ada empat unsur atau variabel strategi acuan/bauran pemasaran yaitu *product*, *price*, *place* dan *promotion* (Sofjan, 2010).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 2.6 Bagan Bauran Pemasaran
(Sumber : Zulkarnaen, 2013)

2.3.1 Produk (*Product*)

Produk adalah barang atau jasa yang ditawarkan di pasar untuk mendapatkan perhatian, permintaan, pemakaian atau konsumsi yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan. Dalam Canon (2008) produk bisa berupa barang, jasa atau campuran dari keduanya. Hal yang paling penting untuk diingat adalah barang atau jasa harus memuaskan kebutuhan pelanggan.

2.3.2 Harga (*Price*)

Harga adalah sejumlah kompensasi (uang maupun barang, kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi barang dan jasa. Harga yang ditetapkan harus dapat menutup semua biaya yang telah dikeluarkan untuk produksi ditambah besarnya persentasi laba yang diinginkan. Salah satu prinsip dalam penentuan harga adalah penitik beratan pada kemauan pembeli terhadap harga yang telah ditentukan dengan jumlah yang cukup untuk menutup biaya-biaya yang telah dikeluarkan beserta persentase laba yang diinginkan.

2.3.3 Saluran Distribusi (*Place*)

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk sampai ke konsumen atau berbagai aktivitas perusahaan

yang mengupayakan agar produk sampai ke tangan konsumen. Saluran distribusi penting, karena barang yang telah dibuat dan ditentukan harganya masih menghadapi masalah, yakni harus disampaikan kepada konsumen.

Dalam mendistribusikan produk yang telah diproduksi, perusahaan mempunyai beberapa langkah alternatif yang dapat diambil, antara lain (Zulkarnaen, 2013):

1. Produsen > Konsumen
2. Produsen > Pedagang eceran > Konsumen
3. Produsen > Pedagang besar > Pedagang eceran > Konsumen
4. Produsen > Agen > Pedagang besar > Pedagang eceran > Konsumen

Dalam menjalankan pendistribusian produknya, barokah menggunakan alternatif yang ke 3. Dimana produk yang telah diproduksi akan didistribusikan ke pedagang besar kemudian dari pedagang besar disalurkan kembali pada pedagang eceran hingga akhirnya sampai pada tangan konsumen.

2.3.4 Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah bagian dari bauran pemasaran yang besar perannya. Promosi merupakan kegiatan-kegiatan yang secara aktif dilakukan perusahaan untuk mendorong konsumen membeli produk yang ditawarkan. Kegiatan dalam promosi ini pada umumnya periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, pemasaran langsung, serta hubungan masyarakat dan publisitas. Dalam Canon (2008) promosi mencakup penjualan personal, penjualan massal dan promosi penjualan.

1. Penjualan personal (*personal selling*) melibatkan komunikasi langsung antara penjual dan calon pembeli. Penjualan pribadi biasana dilakukan dengan pertemuan langsung, tetapi terkadang komunikasi tersebut berlangsung melalui telepon atau bahkan melalui konferensi video di internet.
2. Penjualan massal (*mass selling*) adalah komunikasi dengan sejumlah besar pelanggan pada waktu bersamaan. bentuk utama penjualan massal adalah iklan dan publisitas.

terdapat pada kuesioner sama dengan apa yang dimaksud (Widhiarso, 2012). Adapun cara merancang kuesioner sebagai berikut:

1. Tetapkan informasi yang ingin diketahui.
2. Tentukan jenis keusioner dan metode administrasinya.
3. Tentukan isi dari masing-masing pertanyaan.
4. Tentukan banyak respon atas setiap pertanyaan.
5. Tentukan kata-kata yang digunakan untuk setiap pertanyaan.
6. Tentukan urutan pertanyaan.
7. Tentukan karakteristik fisik kuesioner.
8. Uji kembali langkah 1 sampai 7 dan lakukan perubahan jika perlu.
9. Lakukan uji awal atas kuesioner dan lakukan perubahan jika perlu.

2.5 Populasi dan Sampel

Didalam suatu penelitian diperlukan adanya suatu obyek yang akan diteliti yaitu populasi. Menurut Sugiyono populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Janti, 2014).

Sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang memiliki karakteristik yang relative sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Ukuran sampel memegang peranan penting dan menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan *Sampling* (Janti, 2014).

2.6 Teknik Pengambilan *Sampling*

Setelah jumlah sampel yang akan diambil dari populasi telah ditentukan, selanjutnya pengambilan sampun pun harus mengikuti prosedur yang telah ditentukan dalam bentuk teknik *sampling*. Pengambilan sampel secara acak adalah suatu metode pemilihan ukuran sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel, sehingga metode ini sering disebut sebagai prosedur yang terbaik (Umar, 2008).

Pemilihan teknik pengarnbilan sampel merupakan upaya penelitian untuk mendapat sampel yang representatif (mewakili), yang dapat menggambarkan

populasinya. Teknik pengambilan sampel tersebut dibagi atas 2 kelompok besar, yaitu (Rozaini, 2003) :

1. *Probability Sampling* (Random Sample)
2. *Non Probability Sampling* (Non Random Sample)

2.6.1 *Probability Sampling*

Pada pengambilan sampel secara random, setiap unit populasi, mempunyai kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel. Faktor pemilihan atau penunjukan sampel yang mana akan diambil, yang semata-mata atas pertimbangan peneliti, disini dihindarkan. Bila tidak, akan terjadi bias. Dengan cara random, bisa pemilihan dapat diperkecil, sekecil mungkin. Ini merupakan salah satu usaha untuk mendapatkan sampel yang representatif. Keuntungan pengambilan sampel dengan *probability sampling* adalah sebagai berikut:

1. Derajat kepercayaan terhadap sampel dapat ditentukan.
2. Beda penaksiran parameter populasi dengan statistik sampel, dapat diperkirakan.
3. Besar sampel yang akan diambil dapat dihitung secara statistik.

2.6.2 *Non Probability Sample (Selected Sample)*

Pemilihan sampel dengan cara ini tidak menghiraukan prinsip-prinsip probability. Pemilihan sampel tidak secara random. Hasil yang diharapkan hanya merupakan gambaran kasar tentang suatu keadaan. Cara ini dipergunakan : Bila biaya sangat sedikit, hasilnya diminta segera, tidak memerlukan ketepatan yang tinggi, karena hanya sekedar gambaran umum saja. Cara-cara yang dikenal adalah sebagai berikut :

1. Sampel Dengan Maksud (*Purposive Sampling*).

Pengambilan sampel dilakukan hanya atas dasar pertimbangan penelitiannya saja yang menganggap unsur-unsur yang dikehendaki telah ada dalam anggota sampel yang diambil.

2. Sampel Tanpa Sengaja (*Accidental Sampling*).

Sampel diambil atas dasar seandainya saja, tanpa direncanakan lebih dahulu. Juga jumlah sampel yang dikehendaki tidak berdasarkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pertimbangan yang dapat dipertanggung jawabkan, asal memenuhi keperluan saja. Kesimpulan yang diperoleh bersifat kasar dan sementara saja.

3. Sampel Berjatah (*Quota Sampling*).

Pengambilan sampel hanya berdasarkan pertimbangan peneliti saja, hanya disini besar dan kriteria sampel telah ditentukan lebih dahulu. Misalnya Sampel yang akan di ambil berjumlah 100 orang dengan perincian 50 laki dan 50 perempuan yang berumur 15-40 tahun. Cara ini dipergunakan mengenal betul daerah dan situasi daerah dimana penelitian akan dilakukan.

Non probability *Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi *Sampling* sistematis, kuota, *accidental*, *purposive* dan *snowball*. Adapun rumus menurut Lemeshow (1990, dikutip oleh Adriansyah, 2014) dalam menentukan sampel dalam populasi tak terbatas adalah sebagai berikut :

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{2\epsilon} \right)^2 \dots(2.1)$$

Keterangan :

- n = Jumlah Sampel
- $Z_{\alpha/2}$ = Nilai yang didapat dari tabel normal atas tingkat keyakinan 90 %
- ϵ = Kesalahan Penarikan Sampel, ditetapkan sebesar 10%

2.7 Skala Pengukuran

Skala Pengukuran adalah salah satu aspek penting yang perlu dipelajari dengan baik dalam memahami data untuk keperluan analisis statistika terutama statistika inferensia yaitu menunjukkan kualitas data. Secara umum ada 4 tingkat atau jenis skala pengukuran sebagai berikut (Boediono, 2001):

1. Skala Nominal adalah skala yang hanya mempunyai ciri untuk membedakanskala ukur yang satu dengan skal ukuryang lain. Pada skala nominal, data hanya bisa diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Skala nominal merupakan skala yang paling primitif atau paling rendah atau jenis pengukuran yang paling terbatas.

2. Skala Ordinal adalah skala yang selain mempunyai ciri untuk membedakan juga mempunyai ciri untuk mengurutkan pada rentangan tertentu. Misalnya, rentangan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi, dari yang paling jelek sampai yang paling baik.
3. Skala interval adalah skala yang selain mempunyai ciri untuk membedakan dan urutan, juga mempunyai ciri jarak yang sama. Pengukuran interval mempunyai ciri saling lepas dan saling terbatas.
4. Skala Rasio adalah skala mempunyai 4 ciri, yaitu membedakan, mengurutkan, jarak yang sama dan mempunyai titik nol tulen (titik nol yang berarti) sehingga dapat menghitung rasio atau perbandingan diantara nilai.

Berdasarkan fenomena sosialnya, skala pengukuran dapat dibedakan atas 2 yaitu skala pengukuran untuk mengukur perilaku sosial serta kepribadian dan skala pengukuran untuk mengukur berbagai aspek budaya lain serta lingkungan sosial. Berdasarkan penggunaannya, skala dibedakan atas beberapa jenis yaitu sebagai berikut:

1. Skala Likert

Skala yang dikembangkan oleh Rensis Likert (1932, dikutip oleh Setiawan, 2005) ini merupakan metode summated rating. Pengukuran dengan memakai skala Likert merupakan teknik yang banyak digunakan dalam penelitian sosial. Skala ini diaplikasikan untuk mengukur sikap seseorang terhadap sekumpulan pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu. Skala Likert dirancang untuk mengukur apakah sikap itu berada pada jenjang yang negatif atau positif, kemudian diberi skor secara berjenjang, sementara yang berpendapat ragu-ragu diberi skor diantaranya. seseorang untuk tiap pertanyaan diberi skor 1-5 untuk yang bersikap sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Skor akhirnya merupakan penjumlahan dari skor tiap pertanyaan.

- a. Sangat Tidak Setuju dengan skor = 1

- b. Tidak Setuju dengan skor = 2
 - c. Netral/Ragu-ragu dengan skor = 3
 - d. Setuju dengan skor = 4
 - e. Sangat Setuju dengan skor = 5
2. Skala *Guttman*

Skala *Guttman* dikembangkan oleh Louis *Guttman*. Disebut juga metode skalogram atau analisis skala. Skala *Guttman* memiliki beberapa ciri penting, yaitu:

- a. Memiliki sifat uni dimensional
 yaitu hanya ingin mengukur satu dimensi dari suatu variabel penelitian yang memiliki beberapa dimensi (multi dimensi)
- b. Skala Kumulatif
 Yaitu pernyataan-pernyataan atau pertanyaan-pertanyaan hanya memiliki bobot yang berbeda apabila seseorang menyetujui pernyataan yang berbobot lebih berat, maka dia juga menyetujui pernyataan yang bobotnya lebih rendah atau kurang berbobot.

Jawaban untuk skala *Guttman* hanya bersifat tertutup yaitu antara “iya” dan “tidak”. Berikut ini adalah bentuk tabel skala *Guttman* dari rekapitulasi kusioner:

Tabel 2.1 Rekapitulasi Kuesioner

Responden	Jawaban			
	A	B	C	D
1	0	0	1	1
2	1	1	1	1
3	1	1	0	0
Jumlah Penyimpangan	1	1	1	0 = 3
Jumlah Pilihan Jawaban	12	11	9	8 = 40

(Sumber : Rangkuti, 2005)

3. Skala *Thurstone*

Skala *Thurstone* dikembangkan oleh L.L. *Thurstone* yang bertujuan untuk mengurutkan responden berdasarkan kriteria tertentu. Dengan skala ini metode ini, skala disusun sedemikian rupa, sehingga interval antar urutan dalam skala mendekati interval yang sama besarnya.

2.8 Validitas

Pendefinisian validitas ts dapat diawali dengan melihat secara etimologi, validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah (Budi, 2006).

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Intrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di ukur. Atau bisa dikatakan Validitas (*Validity*) yaitu sejauh mana suatu alat ukur tepat dalam mengukur suatu data, dengan kata lain apakah alat ukur yang dipakai memang mengukur sesuatu yang ingin diukur. Misalnya bila kita ingin mengukur sebuah kalung emas, maka kita gunakan timbangan emas. Suatu variable atau pertanyaan dikatakan valid bila skor variable atau pertanyaan tersebut berkorelasi secara signifikan dengan skor total (Janti, 2014). Uji Validitas digunakan rumus korelasi *Product Moment* sebagai berikut

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad \dots(2.2)$$

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi suatu butir atau item

N = jumlah subyek

X = skor suatu butir atau item

Y = skor total

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2.9 Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian berperilaku mempunyai keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah. Atau dapat dikatakan Reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur beberapa kali dengan alat ukur yang sama. Penelitian memerlukan data yang betul-betul valid dan reliabel. Dalam rangka urgensi ini, maka kuesioner sebelum digunakan sebagai data penelitian primer, terlebih dahulu diuji cobakan ke sampel uji coba penelitian. Uji coba ini dilakukan untuk memperoleh bukti sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Pertanyaan dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Janti, 2014)

Segi bahasa, reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang mempunyai asal kata *rely* dan *ability*. Bila digabungkan, kedua kata tersebut akan mengerucut kepada pemahaman tentang kemampuan alat ukur untuk dapat dipercaya dan menjadi sandaran pengambilan keputusan (Budi, 2006).

Reliabilitas terbagi menjadi dua yaitu :

1. Reliabilitas *Eksternal*

b. Teknik paralel

Peneliti menyusun dua instrumen, keduanya diuji-cobakan pada sekelompok responden (responden mengerjakan dua kali) kemudian hasilnya dikorelasikan dengan korelasi product moment. Teknik ini sering disebut teknik *double test double trial*.

c. Teknik Ulang

Peneliti hanya menyusun satu instrumen yang diujikan pada sekelompok responden. Pada waktu yang lain instrumen tersebut diberikan kepada kelompok semula untuk dikerjakan lagi. Kemudian hasil dari dua kali pengerjaan tersebut dikorelasikan. Pada teknik

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ini peneliti menggunakan satu tes tetapi dilaksanakan dua kali uji coba, disebut juga *single test double trial*.

2. Reliabilitas *Internal*

Reliabilitas *internal* diperoleh dengan cara menganalisis data dari satu kali pengujian. Terdapat beberapa teknik mencari reliabilitas, tentunya pemilihan teknik tersebut disesuaikan dengan sifat atau karakteristik data.

2.10 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks EFE merupakan sebuah daftar yang membuat serangkaian faktor strategis *eksternal* yang terdiri atas peluang dan ancaman. kelebihan alat analisis matriks EFE adalah agar para penyusun strategi dapat merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, demografi, lingkungan dan budaya, politik, hukum dan pemcerintahan, serta teknologi dan lingkungan industri. Langkah-langkah dalam penyusunan pengembangan matriks EFE adalah sebagai berikut (David,2004) :

1. Buatlah daftar faktor-faktor *eksternal* yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal, terdiri peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.
2. Tentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri. Peluang sering mendapat bobot lebih besar daripada ancaman. Tetapi, ancaman dapat mendapatkan bobot tinggi, jika berat atau sangat mengancam.
3. Tentukan *rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, di mana:
 - 1 = respon jelek
 - 2 = respon rata-rata
 - 3 = respon di atas rata-rata
 - 4 = respon luar biasa

Peringkat didasarkan atas keadaan perusahaan, sedangkan bobot pada langkah 2 didasarkan pada industri. Peluang maupun ancaman dapat memperoleh peringkat 1, 2, 3 dan 4.

4. Kalikan bobot nilai dengan nilai peringkat untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengidentifikasi bahwa organisasi merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang- peluang dan ancaman- ancaman di pasar industri. Sementara, skor total 1,0 menunjukkan bahwa organisasi tidak memanfaatkan peluang-peluang dan ancaman- ancaman eksternal.

Tabel 2.2 Bentuk matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor <i>Internal</i>	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Peluang 1. 2. dst...			
Ancaman 1. 2. dst...			
Total			

(Sumber : David, 2004)

Menurut Umar (2008), data dan informasi aspek *internal* perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produksi atau operasi. Sedangkan menurut David (2004), matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor *internal* perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting, khususnya dalam bidang fungsional. Matriks ini juga menjasin landasan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar bidang. Dalam membuat matriks ini dibutuhkan penilaian yang bersifat intuitif. Tahapan kerja yang harus dilakukan antara lain:

- a. Buatlah daftar faktor-faktor *internal* yang diidentifikasi dalam proses audit *internal*, terdiri kekuatan dan kelemahan.

- b. Tentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting). Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Tentukan *rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, di mana:
 1. = kelemahan besar
 2. = Kelemahan Kecil
 3. = Kekuatan Besar
 4. = Kekuatan kecil

Rating mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- d. Kalikan bobot nilai dengan nilai *rating*-nya untuk menentukan nilai yang dibobotkan untuk setiap variabel.
- e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara *internal*, perusahaan adalah lemah. Sedangkan jika nilai berada di atas 2,5 menandakan posisi *internal* kuat. Sama halnya dengan matriks EFE. Matriks IFE terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena selalu berjumlah 1,0.

Tabel 2.3 Bentuk matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor <i>Internal</i>	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Peluang 1. 2. dst...			
Ancaman 1. 2. dst...			
Total			

(Sumber : David, 2004)

Kinrear dan Taylor (dikutip oleh Dudiagunoviani, 2009) menjelaskan penentuan bobot setiap variabel dilakukan dengan cara penilaian bobot faktor strategis *eksternal* dan *internal* organisasi kepada informan yang telah dipilih, yang mengetahui betul kondisi dan permasalahan pada suatu

organisasi. Penentuan bobot untuk matriks IFE dan matriks EFE dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison Scales*

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \quad \dots(2.3)$$

Keterangan :

A_i = bobot variabel ke-i

n = jumlah variabel

i = 1,2,3,...,n

X_i = nilai variabel ke-i

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobot ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matrik IFE-EFE. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian setiap faktor penentu *eksternal* dan *internal*. *Paired Comparison Scale* merupakan metode yang digunakan untuk mengukur *relative importance*. Pembobotan yang dilakukan menggambarkan relatif beberapa objek.

David (2004) menjabarkan pembobot setiap variabel ditentukan dengan menggunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:

- 1= jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal
- 2= jika indikator horisontal sama penting daripada indikator vertikal
- 3= jika indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertikal

Tabel 2.4 Penilaian Bobot Faktor Strategis *Eksternal* Organisasi

Faktor Strategis <i>Eksternal</i>	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A							
B							
C							
.....							
Total							

(Sumber : David, 2004)

Tabel 2.5 Penilaian Bobot Faktor Strategis *Internal* Organisasi

Faktor Strategis <i>Internal</i>	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A							
B							
C							
.....							
Total							

(Sumber : David, 2004)

2.11 Matriks *External Internal* (IE)

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks *eksternal-internal* yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya ke sembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yakni :

- 1 Sel I, II dan IV disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Strategi yang cocok adalah Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).
- 2 Sel III, V dan VII disebut strategi Pertahankan dan Pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini.
- 3 Sel VI, VIII dan IX disebut strategi Panen dan Divestasi. Nilai-nilai IFE dikelompokkan ke dalam Tinggi (3,0-4,0). Sedang (2,0-2,99) dan Rendah (1,00-1,99). Adapun nilai-nilai EFE dikelompokkan dalam Kuat (3,0-4,0), Rata-rata (2,0-2,99) dan Lemah (1,0-1,99) Bentuk matriks IE (*Internal Evaluation*) serta hubungannya dengan EFE dan IFE dapat dilihat pada Gambar 2.7.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		Total Skor IFE			
		4,0 Tinggi	3,0 Rata-rata	2,0 Lemah	1,0
Total Skor EFE	Tinggi 4,0	I	II	III	
	Sedang 3,0	IV	V	VI	
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX	

Gambar 2.7 Matriks IE
(Sumber : David, 2004)

2.12 Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats (SWOT)

Setelah menganalisis dengan matriks IFE dan EFE maka dilakukan berbagai kombinasi dengan menggunakan matriks SWOT. Matriks SWOT memiliki kelebihan dan kelemahan yaitu strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan, tidak ada batas jumlah strategi yang dapat diperiksa atau dievaluasi dan membutuhkan ketelitian dalam memadukan faktor-faktor *eksternal* dan *internal* yang terkait dalam proses keputusan (David, 2004).

Matriks SWOT ini merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah (David, 2004):

1. Strategi SO (*Strengths Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki atau *Strengths* (S) untuk memanfaatkan berbagai peluang atau *Opportunities* (O).
2. Strategi WO (*Weaknesses Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan atau *Weaknesses* (W) yang ada untuk memanfaatkan peluang atau *Opportunities* (O).
3. Strategi ST (*Strengths Threats*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki atau *Strengths* (S) untuk mengurangi berbagai ancaman atau *Threats* (T) yang mungkin melingkupi perusahaan.

4. Strategi WT (*Weaknesses Threats*) adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk mengurangi kelemahan atau *Weaknesses* (W) dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman atau *Threats* (T).

External Factor Evaluation (EFE) digunakan untuk mempermudah teknik analisis lingkungan *eksternal* dalam SWOT. Sedangkan analisis lingkungan *internal* akan memberikan gambaran tentang keunggulan dan kelemahan (SW) dari perusahaan. *Internal Factor Evaluation* (IFE) digunakan untuk mempermudah teknik analisis lingkungan *internal* dalam SWOT. Langkah-langkah rinci dalam membuat SWOT adalah sebagai berikut :

- a. Buatlah daftar peluang dan ancaman signifikan *eksternal* perusahaan,
- b. Buat daftar kekuatan dan kelemahan signifikan *internal* perusahaan,
- c. Cocokkan kekuatan-kekuatan *internal* dan peluang-peluang *eksternal* dan catat hasilnya dalam sel SO strategi,
- d. Cocokkan kelemahan-kelemahan *internal* dan peluang-peluang *eksternal* dan catat hasilnya dalam sel WO strategi,
- e. Cocokkan kekuatan-kekuatan *internal* dan ancaman-ancaman *eksternal* dan catat hasilnya dalam sel ST strategi,
- f. Cocokkan kelemahan-kelemahan *internal* dan ancaman-ancaman *eksternal* dan catat hasilnya dalam sel WT strategi.

Matriks SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.8 di bawah ini:

	Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Eksternal		Daftar kekuatan	Daftar kelemahan
Peluang (O)	Daftar peluang	S – O Strategi Gunakan kekuatan untuk Meraih peluang	W – O Strategi Memperkecil kelemahan dengan Memanfaatkan peluang
Ancaman (T)	Daftar ancaman	S – T Strategi Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	W – T Strategi Memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.8 Matriks SWOT
(Sumber : David, 2004)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

David (2004, dikutip oleh Dudiagunoviani, 2009) menjelaskan bahwa analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini. Hal tersebut disebut dengan analisis situasi.

2.13 Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM)

Teknik QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses *internal* dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matriks EFE dan IFE sebelumnya. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih (David, 2004).

Ada beberapa langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matriks QSPM adalah sebagai berikut :

1. Buatlah daftar berbagai peluang atau ancaman *eksternal* dan kekuatan atau kelemahan *internal* utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama *eksternal* dan 10 faktor *internal* perlu dimasukkan dalam QSPM
2. Berikan bobot pada setiap faktor eksternal dan *internal* utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat kanan faktor- faktor keberhasilan penting *eksternal* dan *internal*.
3. Cermatilah matriks-matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

oleh organisasi. Catat strategi – strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.

4. Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numetri yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik (*Attractiveness Score – AS*) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor *eksternal* dan *internal* utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban ya, strategi kemudian perlu dibandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik yaitu :

1 = Tidak memiliki daya tarik

2 = Daya tariknya rendah

3 = Daya tariknya sedang

4 = Daya tariknya tinggi

Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban pertanyaan diatas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan skor daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat.

Catatan: jika anda memberikan Aspada satu strategi, berikanlah pula AS pada strategi yang lain, jika anda memberi tanda hubung pada suatu strategi maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama dibaris tertentu.

5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score – TAS*) didefinisikan sebagai langkah hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik (langkah 4) setiap baris. Skor daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dan setiap strategi alternatif,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan penting *eksternal* ataupun *internal* yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan)

6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlah skor daya tarik total setiap kolom dari QSPM . jumlah keseluruhan daya tarik total (*Total Attractiveness Score – TAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat faktor *eksternal* dan *internal* relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategi. Besarnya selisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total dirangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan keterkaitan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

Bentuk dasar QSPM dapat diilustrasikan pada Tabel 2.6

Tabel 2.6 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Rating	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
- Ancaman							
Kekuatan							
Kelemahan							
Jumlah							

(Sumber :Umar, 2008)

Keterangan :

Skala *internal* :

- 1= sangat lemah
- 2= lemah
- 3= kuat
- 4= sangat kuat.

Skala *eksternal* :

- 1 = respon perusahaan lemah,
- 2 = respon perusahaan rata-rata,
- 3 = respon perusahaan di atas rata-rata
- 4 = respon perusahaan sangat kuat.

2.13.1 Keistimewaan QSPM

Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan dan bersamaan. Sebagai contoh strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu, diikuti strategi tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat dicermati sekaligus dalam menggunakan QSPM. Keistimewaan lainnya adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor *eksternal* dan *internal* yang relevan kedalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor –faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggaris bawahi berbagai hubungan penting yang mempengaruhi keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategis akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi. QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan hampir disetiap jenis organisasi. QSPM dapat sangat membantu proses pemilihan strategi diperusahaan-perusahaan multidivisional karena banyak faktor utama dan strategi yang dapat dipertimbangkan secara sekaligus. QSPM juga telah berhasil diaplikasikan oleh sejumlah bisnis kecil (David, 2009).

2.13.2 Keterbatasan QSPM

QSPM bukannya tanpa keterbatasan pertama, QSPM membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Pemingkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu harus didasarkan pada informasi yang *objektif*. Diskusi diantara para penyusun strategi, manajer, dan karyawan disepanjang perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, adalah hal yang *konstruktif* selama analisis dan pemilihan strategi mungkin muncul karena perbedaan *interpretasi* atas informasi dan opini yang beragam. Keterbatasan yang lain adalah QSPM hanya akan baik dan bermanfaat jika sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya.