

**PERENCANAAN STRATEGIS TOKO X
MENGUNAKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC
PLANNING MATRIX (QSPM)***

TESIS



Oleh:

**Ditta Adelia Gunawan
2015811024**

**Pembimbing Tunggal:
Prof. Dr. Marcellia Susan K, SE, MSIE**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JANUARI 2017**

HALAMAN PENGESAHAN

**PERENCANAAN STRATEGIS TOKO X MENGGUNAKAN
QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)**



Oleh:

**Ditta Adelia Gunawan
2015811024**

TES-PMM
GUN
P/17
tes 1772

**Disetujui Untuk Diajukan Ujian Sidang pada Hari/Tanggal:
11 Januari 2017**

Pembimbing Tunggal:


Prof. Dr. Marcellia Susan K, SE, MSIE

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JANUARI 2017**

PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Ditta Adelia Gunawan
Nomor Pokok Mahasiswa : 2015811024
Program studi : Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan Bandung



Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

**“PERENCANAAN STRATEGIS TOKO X MENGGUNAKAN
QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)”**

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala risiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung,

Tanggal : 11 Januari 2017



Ditta Adelia Gunawan

PERENCANAAN STRATEGIS TOKO X MENGGUNAKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)*

Ditta Adelia Gunawan (NPM: 2015811024)
Pembimbing Tunggal : Prof. Dr. Marcellia Susan K, SE, MSIE
Magister Manajemen
Bandung
Januari 2017

ABSTRAK

Toko X merupakan distributor tunggal dari salah perusahaan di Indonesia yang memproduksi berbagai macam perlengkapan olahraga yang berada di kota Bandung. Ketatnya persaingan antar usaha sejenis mengharuskan Toko X dapat melihat dan memanfaatkan peluang yang ada. Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan harus memiliki perencanaan strategis yang tepat yang membuatnya tetap bertahan di bisnis ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal terhadap perkembangan Toko X, posisi strategis Toko X di dalam industri, serta mengetahui usulan strategi yang dapat diterapkan Toko X menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terhadap owner dan melakukan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi strategis Toko X berada pada sel V (*hold and maintain*) sehingga strategi yang cocok untuk Toko X adalah *market penetration* dengan melakukan pemasaran lebih rutin ke wilayah Jawa Barat. Sedangkan usulan strategi yang dapat diterapkan yaitu membuat *website* untuk Toko X, lebih mengenalkan apa yang menjadi keunikan servis yang ditawarkan Toko X, bekerjasama dengan toko tertentu untuk menjadi toko sub distributor dengan Toko X, dan membuat kepercayaan pelanggan terhadap kualitas produk.

Kata Kunci : Perencanaan Strategis, Strategi, *Quantitative Strategic Planning Matrix*

STRATEGIC PLANNING SHOP X USING QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)

Ditta Adelia Gunawan (NPM: 2015811024)
Adviser : Prof. Dr. Marcellia Susan K, SE, MSIE
Magister of Management
Bandung
January 2017

ABSTRACT

Shop X is the sole distributor of one company in Indonesia which produce a wide range of sports equipment in the city of Bandung. Intense competition between similar businesses require Shop X can see and take advantage of existing opportunities. To face these challenges, companies must have the right strategic planning that keeps them survive in this business. This study aims to determine the internal and external conditions of the development of the store X, X Shop strategic position in the industry, and to know that the proposed strategy can be applied Shop X using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Data collected through interviews to the owner and to study the documentation. The results showed that the strategic position Shop X is in cell V (hold and maintain) so that a suitable strategy for Shop X is market penetration by marketing more regularly to the West Java region. While the proposal is a strategy that can be applied to create a website to store X, introduce what is the uniqueness of the services offered Stores X, in collaboration with a certain store to be a sub-distributor store with Shop X, and create customers' confidence in the quality of products.

Keywords: Strategic Planning, Strategy, Quantitative Strategic Planning Matrix

KATA PENGANTAR

Segala syukur dan puji hanya bagi Tuhan Yesus atas segala anugerah-Nya yang melimpah, kemurahan dan kasih setia yang besar akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul “Perencanaan Strategis X Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)”.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak mungkin akan terwujud apabila tidak ada bantuan dari berbagai pihak, melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Marcellia Susan K., SE., MSIE. sebagai dosen pembimbing tunggal yang telah membimbing dan banyak memberikan dorongan serta masukan selama pembuatan tesis ini.
2. Dr. Laura Lahindah dan Dr. Istiharini, SE. MM. sebagai dosen penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran dalam pembuatan tesis ini.
3. Dr. Sandra Sunanto, S.E., M.M., M.Phil., Ph.D sebagai Ketua Program Magister Manajemen, Kepala Program Doktor Ilmu Ekonomi dan Asisten Direktur Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
4. Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil., Ph.D. sebagai Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

5. Seluruh staf pengajar, staf perpustakaan, dan pekarya yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berguna dan membantu kelancaran proses belajar bagi penulis.
6. Kedua Orang Tua Papa Sutrisno Gunawan dan Mama Endang Tunggal Dewi Hoetomo, adikku Dimas Aditia Gunawan, keluarga besar Hoe dan Yap yang telah tulus ikhlas memberikan kasih sayang, cinta, doa, perhatian, serta dukungan moral bagi penulis.
7. Pihak Toko X atas waktu dan kesediaannya dalam menjawab pertanyaan yang diajukan.
8. Sahabat *Girls Talks* (Yosefa, Maya, Tete Rini) yang selalu siap sedia membantu dan menyediakan waktu untuk bertukar pikiran dalam pembuatan penulis.
9. Teman-teman kuliah khususnya angkatan 2014 dan 2015 Magister Manajemen UNPAR yang selalu memberi semangat dan dukungan.
10. Pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis.

Semoga Tuhan Yesus melimpahkan rahmat-Nya dan membalas semua amal kebajikan mereka. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan masukan bagi pembaca.

Bandung, 11 Januari 2017

Penulis

Ditta Adelia Gunawan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
ABSTRAK	
<i>ABSTRACT</i>	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Kerangka Pemikiran	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Manajemen strategis	15
2.2 Proses Manajemen Strategis.....	17
2.3 Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal.....	19
2.3.1 Analisis Faktor Internal.....	19
2.3.2 Analisis Faktor Eksternal	25
2.3.3 <i>Porter's Five Forces Model</i>	27
2.4 <i>A Comprehensive Strategy Formulation Framework</i>	30

2.4.1	<i>The Input Stage</i>	31
2.4.2	<i>The Matching Stage</i>	32
2.4.3	<i>The Decision Stage</i>	40
2.4.4	Kelebihan dan Keterbatasan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)41	
BAB 3 METODE PENELITIAN		43
3.1	Objek Penelitian.....	43
3.1.1	Profil Perusahaan.....	43
3.1.2	Produk Perusahaan	44
3.2	Metode Penelitian	44
3.2.1	Jenis dan Sumber Data	44
3.2.2	Teknik Pengumpulan Data	45
3.3	Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	46
3.3.1	<i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i>	46
3.3.2	<i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	48
3.3.3	<i>Internal-External Matrix (Matriks IE)</i>	49
3.3.4	<i>Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix</i>	50
3.3.5	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	51
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		55
4.1	Analisis Faktor Internal dan Eksternal.....	55
4.1.1	Analisis Lingkungan Internal	56
4.1.2	Analisis Lingkungan Eksternal.....	59
4.1.3	<i>Porter's Five Forces Model</i>	62
4.2	<i>A Comprehensive Strategy Formulation Framework</i>	68
4.2.1	<i>The Input Stage</i>	68
4.2.2	<i>The Matching Stage</i>	71

4.2.3	<i>The Decision Stage</i>	76
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		79
5.1	Kesimpulan.....	79
5.2	Saran.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA		85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Penjualan Toko X.....	5
Gambar 1.2 Grafik Tingkat Penjualan Per Area Toko X	6
Gambar 2.1 <i>The Strategy-Formulation Analytical Framework</i>	30
Gambar 2.2 <i>SPACE Matrix</i>	34
Gambar 2.3 <i>BCG Matrix</i>	36
Gambar 2.4 <i>Internal-External Matrix</i>	38
Gambar 2.5 <i>Grand Strategy Matrix</i>	39

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Persentase Fasilitas Lapangan Olahraga	2
Tabel 1.2 Persentase Penduduk Yang Berolahraga Berdasarkan Tujuan Olahraga.	3
Tabel 3.1 <i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i>	47
Tabel 3.2 <i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	49
Tabel 3.3 <i>Internal-External Matrix</i>	50
Tabel 3.4 <i>SWOT Matrix</i>	51
Tabel 3.5 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	53
Tabel 4.1 <i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i> Toko X	68
Tabel 4.2 <i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i> Toko X	70
Tabel 4.3 <i>Internal-External Matrix (IE Matriks)</i> Toko X.....	72
Tabel 4.4 <i>SWOT Matrix</i> Toko X.....	73
Tabel 4.5 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> Toko X.....	76

DAFTAR LAMPIRAN

L.1 DAFTAR PERTANYAAN ANALISIS INTERNAL	89
L.2 DAFTAR PERTANYAAN ANALISIS EKSTERNAL	93

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga melalui Deputi Bidang Kewirausahaan Pemuda dan Industri Olahraga sebagai lembaga pengembang industri olahraga di Indonesia telah mencanangkan suatu gagasan untuk mengembangkan industri olahraga sebagai industri kreatif yang berdaya saing tinggi. Salah satu langkah penting yang sangat mendesak untuk diimplementasikan adalah melakukan identifikasi dan pembinaan sentra-sentra industri olahraga yang telah ada dan mengembangkan berbagai pusat peralatan olahraga yang dapat diakses oleh masyarakat dengan mudah (Priyono, 2012).

Seseorang yang melakukan kegiatan olahraga membutuhkan suatu wadah. Wadah olahraga bertujuan memfasilitasi penduduk dalam melakukan olahraga. Wadah ini biasa disebut fasilitas olahraga. Salah satu aspek pembangunan nasional dalam bidang olahraga adalah penyediaan fasilitas olahraga yang memadai. Pembangunan fasilitas olahraga dilaksanakan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan partisipasi aktif masyarakat dalam bidang olahraga. Tersedianya fasilitas olahraga yang memadai akan mampu meningkatkan partisipasi masyarakat untuk berolahraga (Kemenpora, 2014).

Tabel 1.1 Persentase Fasilitas Lapangan Olahraga (Kemenpora, 2014)

Jenis Olahraga	Tahun				
	2003	2005	2008	2011	2014
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Bola Voli	79,54	79,35	78,09	68,15	66,89
Sepak Bola	53,94	57,95	56,19	50,50	54,38
Bulu Tangkis	46,05	47,25	49,34	43,74	42,34
Bola Basket	5,31	6,70	7,10	6,27	6,08
Tenis Lapangan	4,96	5,03	5,10	4,55	4,21
Renang	1,51	2,61	2,58	4,85	2,65

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 1.1 pada tahun 2014 fasilitas lapangan olahraga yang paling banyak tersedia adalah lapangan bola voli, sepak bola, dan bulutangkis yaitu sebesar 66,89% di Indonesia memiliki lapangan bola voli. Sementara itu, yang memiliki lapangan sepak bola sebesar 54,38% dan yang memiliki lapangan bulutangkis sebesar 42,34%. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa ketiga jenis olahraga tersebut merupakan olahraga yang digemari dan banyak dilakukan masyarakat.

Dari tabel 1.1. terlihat bahwa pada tahun 2014 ketersediaan lapangan untuk bola basket, tenis lapangan dan kolam renang masih terbatas yaitu sebesar 6,08% memiliki lapangan bola basket, 4,21% memiliki lapangan tenis, dan hanya sebesar 2,65% yang memiliki kolam renang.

Bagi masyarakat yang maju dan modern kegiatan olahraga sudah menjadi kebutuhan dalam kehidupan sehari-hari. Olahraga telah dipandang memiliki berbagai fungsi yang tidak hanya untuk mengembangkan kualitas kebugaran fisik saja, melainkan juga mengembangkan kualitas mental individu dan masyarakat secara lebih utuh dan mantap. Melalui olahraga, individu dapat mengembangkan

segi-segi mental kepribadian, moral, kepemimpinan, kesetiaan, loyalitas, pengabdian, relasi intra dan interpersonal lebih baik lagi (Kemendiknas, 2010).

Setiap orang mempunyai tujuan yang berbeda-beda dalam melakukan olahraga, ada yang berolahraga dengan tujuan meningkatkan/menjaga stamina tubuh agar tetap sehat, tetapi ada pula mereka yang melakukannya dengan tujuan meningkatkan prestasi, rekreasi atau hiburan, dan lainnya. Olahraga prestasi biasanya dilakukan oleh mereka yang mempunyai minat dan bakat dalam bidang olahraga dan dikembangkan secara profesional sehingga dapat mencapai prestasi. Olahraga rekreasi ditujukan dalam rangka memenuhi kebutuhan akan kegembiraan yang menyegarkan dan menghilangkan kejenuhan dari aktivitas sehari-hari. Selain itu, adapula penduduk yang berolahraga karena wajib mengikuti pelajaran sekolah (Kemenpora, 2014).

Tabel 1.2 Persentase Penduduk Yang Berolahraga Berdasarkan Tujuan Olahraga (BPS, 2013)

Tipe Daerah/ Jenis Kelamin	Tujuan Olahraga				Jumlah
	Menjaga Kesehatan	Prestasi	Rekreasi	Lainnya	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Perkotaan (K)					
Laki-laki	74,02	6,41	3,62	15,95	100,00
Perempuan	69,59	7,75	1,76	20,90	100,00
L+P	72,22	6,96	2,87	17,96	100,00
Perdesaan (D)					
Laki-laki	60,51	8,82	5,45	25,22	100,00
Perempuan	55,50	10,93	1,53	32,04	100,00
L+P	58,47	9,67	3,86	27,99	100,00
K+D					
Laki-laki	68,52	7,39	4,37	19,72	100,00
Perempuan	63,86	9,04	1,67	25,43	100,00
L+P	66,63	8,06	3,27	22,04	100,00

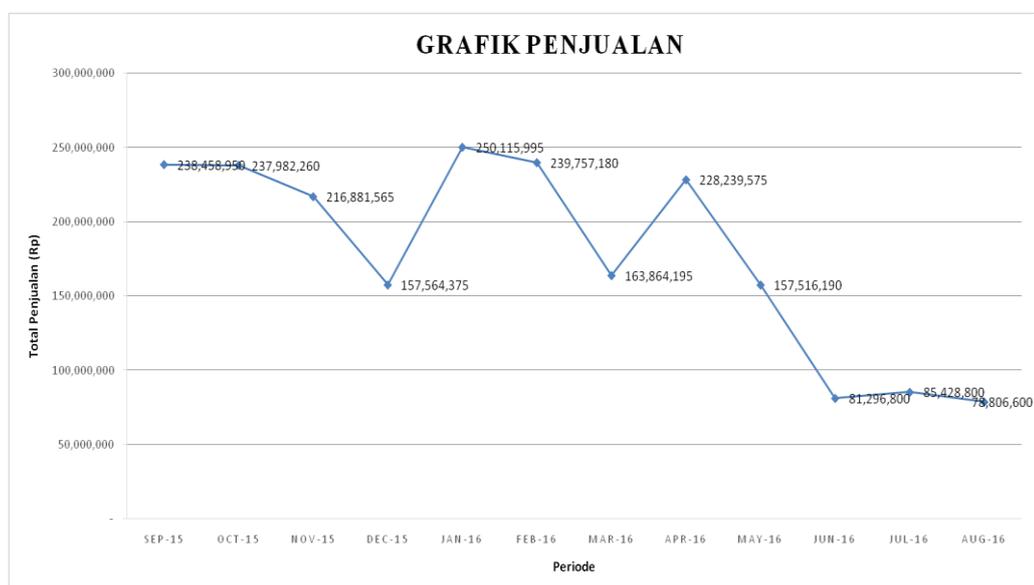
Pada tabel 1.2 diperoleh gambaran bahwa mayoritas penduduk sebanyak 66,63% melakukan olahraga dengan tujuan menjaga kesehatan. Sementara itu, hanya sebagian kecil saja dari mereka yang melakukannya dengan tujuan prestasi dan rekreasi yaitu masing-masing sebesar 8,06% dan 3,27%. Terlihat pula bahwa penduduk perkotaan yang berolahraga untuk tujuan kesehatan sebesar 72,22% lebih tinggi daripada penduduk di daerah perdesaan yang hanya 58,47%.

Masyarakat Indonesia khususnya di perkotaan cenderung memposisikan olahraga sebagai gaya hidup. Untuk memenuhi gaya hidup tersebut, individu pastinya membutuhkan peralatan penunjang olahraga yang memadai. Mulai dari pakaian seperti kaos, celana, dan juga sepatu hingga peralatan penunjang lainnya (untuk beberapa jenis olahraga tertentu). Melihat perkembangan gaya hidup berolahraga yang begitu cepat, peluang usaha toko peralatan olahraga memang menjanjikan jika dilihat dari margin yang bisa didapat (Ebis, 2016).

Menurut Anisfuad (2014), distributor alat olahraga merupakan salah satu peluang bisnis yang terus berkembang dan semakin menjanjikan. Banyaknya pelaku Usaha Kecil Menengah (UKM) yang terus muncul dan berkembang menjadi distributor alat olahraga dan retailer alat olahraga dalam beberapa tahun belakangan ini. Hal tersebut di akibatkan karena animo masyarakat terhadap olahraga semakin meningkat dan berkembang. Olahraga merupakan suatu aktivitas yang sudah menjadi kebutuhan manusia dalam rangka menjaga kesehatan tubuhnya.

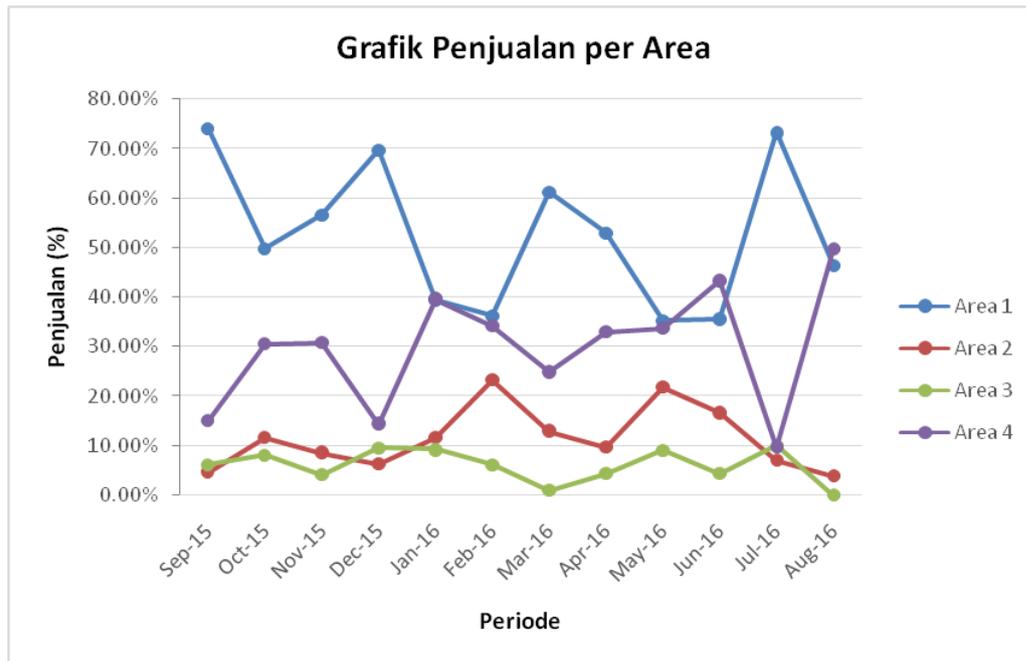
Di kota Bandung, Toko X merupakan distributor tunggal dari salah perusahaan di Indonesia yang memproduksi berbagai macam perlengkapan olahraga. Toko X ini didirikan pada tahun 2008 yang pada awalnya hanya sebagai

toko retail yang menjual barangnya melalui toko saja. Akan tetapi dalam perjalanan bisnisnya, pada tahun 2012 toko X kemudian melebarkan bisnisnya dengan menjadi distributor yang memasarkan produk untuk seluruh wilayah Jawa Barat. Namun potensi penjualan yang diperoleh Toko X secara keseluruhan mengalami penurunan. Penurunan disebabkan karena semakin ketatnya persaingan pada industri sejenis dan munculnya pesaing baru. Penurunan penjualan dapat ditunjukkan pada gambar 1.1 berikut.



Gambar 1.1 Grafik Penjualan Toko X (Diolah dari Laporan Penjualan toko X)

Pada grafik penjualan diatas merupakan data penjualan keseluruhan Toko X yang terbagi menjadi area Bandung yang termasuk kota dan kabupaten serta area diluar kota Bandung. Berdasarkan wawancara dengan pemilik, hasil penjualan yang lebih mendominasi yaitu ada berada dikota dan kabupaten Bandung yaitu sebanyak 70% dibandingkan hasil penjualan yang berada diluar wilayah Bandung seperti Garut, Banjar, Bogor, Sumedang, Cikampek, Cirebon, Cianjur, dan sekitar wilayah tersebut yaitu sebesar 30%. Berikut dibawah ini merupakan gambar 1.2 menunjukkan persentase hasil penjualan produk Toko X per area.



Keterangan :

Area 1 : Bandung

Area 2 : Garut – Banjar

Area 3 : Sumedang – Cirebon

Area 4 : Cianjur - Sukabumi - Bogor - Purwakarta - Karawang - Cikampek

Gambar 1.2 Grafik Tingkat Penjualan Per Area Toko X (Diolah dari Penjualan toko X)

Grafik diatas menjelaskan tentang persentase grafik tingkat penjualan Toko X untuk Wilayah Jawa Barat yaitu kota dan kabupaten Bandung, Garut – Banjar, Sumedang – Cirebon, dan Cianjur - Sukabumi - Bogor - Purwakarta - Karawang - Cikampek. Dalam grafik tersebut, dapat dilihat bahwa hasil penjualan yang lebih mendominasi yaitu pada area 1 yaitu untuk area Bandung termasuk kota dan kabupaten Bandung.

Ketatnya persaingan antar usaha sejenis baik yang baru memulai maupun yang sudah lebih dulu dikenal oleh konsumen, mengharuskan pengelola Toko X dapat melihat dan memanfaatkan peluang yang ada. Toko X menyadari kunci keberhasilan terletak pada keberhasilan toko pada saat ini dan menyikapi serta

mengembangkan semua faktor yang dapat mendukung peningkatan daya saing usaha perlengkapan olahraga sehingga meraih keuntungan yang diharapkan.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan harus memiliki perencanaan strategis yang tepat yang membuatnya tetap bertahan di bisnis ini. Strategi penting dalam pelaku bisnis karena merupakan bagian dari kegiatan yang dirancang dalam menjalankan aktivitas kegiatan bisnis. Semakin baik dan tepat strategi bisnis yang diterapkan semakin kuat dalam menghadapi persaingan bisnis dan mampu unggul dalam persaingan (Sarjono, 2013). Dalam hal ini, dibutuhkan adanya analisis untuk mengetahui kondisi perusahaan dan dampaknya terhadap masa yang akan datang. Perencanaan strategis yang disusun secara sistematis dan detail pada akhirnya harus dapat diimplementasikan hingga tataran operasional. Perencanaan strategis harus bersumber kepada strategi yang telah ditetapkan sehingga dapat langsung diimplementasikan dan dikomunikasikan.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat, Toko X memerlukan perencanaan strategis. Toko X perlu menganalisis apa yang menjadi faktor internal dan eksternal. Setelah menganalisis kedua faktor tersebut, maka perencanaan strategis dapat di dapat dengan menggunakan metode *Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)*. Metode QSPM adalah suatu alat untuk melakukan evaluasi pilihan alternatif secara objektif, menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik. Keunggulan dari penggunaan metode QSPM yaitu rangkaian strategi dalam metode QSPM dapat diamati secara berurutan dan bersamaan serta memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat namun membutuhkan penilaian secara intuitif dan asumsi yang berdasar (David, 2015).

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai perencanaan strategi dengan studi kasus pada Toko X. Hal ini mempertimbangkan semakin banyaknya pesaing, maka penulis memandang Toko X perlu untuk mengidentifikasi potensi yang dimiliki serta merumuskan strategi sehingga siap menghadapi persaingan. Maka Toko X perlu mengidentifikasi berbagai potensi yang dimiliki serta merumuskan strategi sehingga perusahaan siap menghadapi tuntutan perubahan yang terjadi secara pesat. Untuk itu, penulis memilih judul sebagai berikut:

“Perencanaan Strategis Toko X Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)”

1.2 Perumusan Masalah

Trend pasar yang tumbuh secara cepat berubah seiring munculnya pesaing dan pendatang baru serta adanya kemajuan teknologi informasi menyebabkan semakin ketatnya persaingan bisnis ini. Toko X menyadari kunci keberhasilan terletak pada keberhasilan toko pada saat ini dan menyikapi serta mengembangkan semua faktor yang dapat mendukung peningkatan persaingan usaha perlengkapan olahraga sehingga meraih keuntungan yang diharapkan. Berdasarkan uraian diatas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal terhadap perkembangan Toko X?
2. Bagaimana posisi strategis Toko X di dalam industri?
3. Bagaimana usulan strategi yang dapat diterapkan pada Toko X menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal terhadap perkembangan Toko X
2. Untuk mengetahui posisi strategis Toko X di dalam industri
3. Untuk mengetahui usulan strategi yang dapat diterapkan Toko X menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Adapun kegunaan yang diharapkan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini mempunyai kegunaan untuk mengaplikasikan teori manajemen strategis yaitu analisis dalam manajemen strategis yang telah ada untuk diterapkan dalam kondisi yang ada dilapangan.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini mempunyai kegunaan untuk memberikan suatu gambaran mengenai kondisi yang sedang dihadapi Toko X sehingga melalui perencanaan strategis yang diberikan diharapkan perusahaan dapat melakukan pengendalian dan pengembangan bisnisnya.

3. Bagi penulis

Penelitian ini memberikan suatu pengalaman tersendiri dalam menerapkan teori yang telah diterima dan fakta lapangan yang terjadi sehingga menjadi

bekal penulis dalam menghadapi kondisi-kondisi berikutnya dalam dunia kerja.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam menghadapi perubahan yang cukup pesat, maka perusahaan membutuhkan manajemen strategis. Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun bisa terjadi seorang pemimpin perusahaan tidak menyadarinya. Strategi merupakan tindakan yang bersifat kontinyu dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan sehingga dibutuhkan kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumsi para konsumen yang didukung oleh kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan tersebut (Aulia, 2012).

Trend pasar yang tumbuh secara cepat berubah seiring munculnya pesaing dan pendatang baru serta adanya kemajuan teknologi informasi menyebabkan semakin ketatnya persaingan bisnis ini. Berbagai alternatif pilihan strategi baik pada tingkat bisnis hingga operasional harus mampu menjawab setiap tantangan dalam rangka pencapaian keunggulan daya saing di masa mendatang. Strategi membantu organisasi dalam mengumpulkan, menganalisis, dan mengatur informasi. Perusahaan dapat menganalisis kebutuhan dan trend industri, evaluasi kinerja perusahaan dan divisi, melihat peluang pasar yang muncul, dan mengidentifikasi ancaman bisnis (David, 2015).

Salah satu fungsi manajemen yang paling utama adalah perencanaan karena dari fungsi tersebutlah fungsi-fungsi lain disusun. Perencanaan adalah proses dimana menentukan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan yang

diinginkan, dan mempersiapkan untuk mengatasi kesulitan tak terduga dengan sumber daya yang memadai. Dapat dikatakan bahwa sebuah rencana merupakan jembatan yang dibangun untuk menghubungkan antara masa kini dengan masa datang yang diinginkan, karena perencanaan adalah mempersiapkan masa depan. masa depan memang akan datang dengan sendirinya, tapi tanpa perencanaan masa depan tersebut mungkin bukan masa depan yang diharapkan perusahaan (David, 2015).

Perencanaan strategis mutlak diperlukan oleh organisasi untuk menentukan strategi-strategi yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Wahyuningtias (2011), Perencanaan strategis harus bersifat objektif, realistis dan fleksibel (mudah diterapkan). Keputusan strategis adalah keputusan yang mempunyai pengaruh atau akibat jangka panjang atas misi, falsafah, kebijakan, sasaran, termasuk cara-cara pencapaian sasaran perusahaan. Keputusan strategis dirumuskan sebagai persiapan untuk menyongsong peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang diramalkan akan terwujud di masa yang akan datang (Pardede, 2011).

Proses dalam melakukan perencanaan strategis yaitu dengan 3 tahap. Pertama, perusahaan perlu menganalisis bagaimana kondisi internal dan eksternal perusahaan. Hal itu berguna dalam melakukan perencanaan strategis. Menganalisis kondisi internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan dengan melihat aspek sumber daya, manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D) dan sistem informasi manajemen (David, 2015). Sedangkan kondisi eksternal perusahaan bertujuan untuk

menganalisis apa yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan melihat dari kekuatan ekonomi; sosial, budaya, demografi, dan lingkungan; politik, pemerintah, dan hukum; teknologi; dan kekuatan kompetitif sehingga manajer dapat merumuskan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang atau mengurangi dampak ancaman (David, 2015).

Kedua, tahap pencocokan adalah tahap penggabungan antara kondisi internal dan eksternal perusahaan. Tahap ini mengandalkan informasi yang diperoleh dari peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan (David, 2015). Setelah menganalisis kedua faktor tersebut, maka perencanaan strategis dapat di dapat dengan menggunakan metode *Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)*.

Metode QSPM adalah suatu alat untuk melakukan evaluasi pilihan alternatif secara objektif, menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik. Keunggulan dari penggunaan metode QSPM yaitu rangkaian strategi dalam metode QSPM dapat diamati secara berurutan dan bersamaan serta memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat namun membutuhkan penilaian secara intuitif dan asumsi yang berdasar (David, 2015).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tanhati (2015), dikarenakan perusahaan tersebut tidak memiliki rencana strategi yang jelas untuk jangka menengah dan jangka panjang. Segala daya upaya yang dilakukan perusahaan selama empat tahun hanyalah upaya agar penjualannya meningkat untuk menutupi biaya yang timbul. Dalam menentukan strategi, perusahaan membutuhkan analisis yang mendalam mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan

agar perusahaan memahami kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Usulan strategi yang tepat untuk perusahaan tersebut adalah strategi WO melalui perbaikan pada kelemahan-kelemahan yang dimiliki sehingga dapat mengelola dengan lebih baik peluang-peluang yang ada yaitu dengan perbaikan sistem pemasaran dan penjualan, merekrut sumber daya yang berpengalaman, dan memperbesar kapasitas gudang.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Ningrum dkk (2014) dimana koperasi yang bergerak dalam bidang industri pangan khususnya produk susu yang sedang membutuhkan perencanaan strategis untuk mengembangkan usahanya. Permasalahan yang dihadapi dapat diselesaikan dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) karena metode tersebut lebih terfokus pada perencanaan strategi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa strategi tentang peninjauan kembali manajemen perusahaan yang dapat diterapkan terlebih dahulu. Urutan strategi selanjutnya adalah diversifikasi produk, penetrasi pasar, penyusunan badan litbang, pengembangan produk, pelatihan karyawan, eksploitasi pasar dan produk, serta strategi tentang penggunaan penggunaan peralatan atau teknologi terkini.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Putri dkk (2014), Ketatnya persaingan antar usaha sejenis baik yang baru memulai maupun yang sudah lebih dulu dikenal oleh konsumen, mengharuskan pengelola restoran *fast food* dapat melihat dan memanfaatkan peluang yang ada. Dalam hal ini, dibutuhkan adanya analisis untuk mengetahui kondisi perusahaan dan dampaknya terhadap masa yang akan datang. Oleh karena itu, dalam penelitiannya dilakukan perencanaan strategi pengembangan di Restoran *fast food* dengan menggunakan analisis *SWOT*

Matrix, *Internal-External Matrix*, dan metode QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dapat disimpulkan bahwa posisi Restoran tersebut berada pada sel V yang menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dan prioritas strategi yang bisa diterapkan adalah meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan. Strategi ini bertujuan untuk menjaga dan mempertahankan kepercayaan dan loyalitas konsumen terhadap kualitas produk. Penerapan strategi tersebut diharapkan agar melakukan pengembangan dan unggul dalam persaingan bisnis restoran yang kini semakin meningkat.