

PENENTUAN STRATEGI OPERASIONAL BISNIS PADA PERUSAHAAN ALAT PEMADAM DENGAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS

Annisa Cholirohmani dan Niken Sulistyowati

Universitas Mercu Buana, Jakarta Indonesia

cholirohmaniannisa@gmail.com dan nikensulistyowati@mercubuana.ac.id

Abstract. CV. Varia Usaha is a firefighting tools company, facing a threatening phenomenon that is tight business competition, which impact on income fluctuation, while on the other hand there are opportunities that are in customer demand (product diversification) and market expansion. And the intense competition in the business world today encourage company need to make operational strategic. This study is based on the method of analysis of Strengths, weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) using Porter's Five Forces approach, then the resulting strategy SWOT priorities determined by using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The three priorities of 8 strategy results QSPM, it's seen from the highest Total Attractiveness Scores (TAS), that in consist of : (1) Strengthening companies with quality and satisfaction provided to clients (2) Oriented to the market besides companies state owend enterprise (SOE) and continue expand to the level of small medium business (SMB) and (3) cooperate with competitors, or stakeholder, in order to work together and complement each other utilizing the resource that is owned. It is hope strategies that have chosen by learn this knowledge can help the management to manage the company for the better.

Keywords : Strategi operasi, *Five Forces Porter*, *SWOT*, *AHP*, *QSPM*.

Abstrak. CV. Varia Usaha merupakan perusahaan alat pemadam kebakaran, menghadapi fenomena ancaman yaitu ketatnya persaingan bisnis, yang berdampak pada fluktuasi pendapatan, sedangkan di sisi lain terdapat peluang yaitu dalam permintaan pelanggan (permintaan diversifikasi produk) serta perluasan pasar. Dengan semakin ketatnya persaingan di bidang usaha ini, mendorong perusahaan untuk membuat strategi operasional yang tepat. Penelitian ini berdasarkan pada metode analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (SWOT) dengan menggunakan pendekatan Five Forces Porter, kemudian strategi yang dihasilkan SWOT ditentukan prioritasnya dengan 8 strategi hasil QSPM dilihat dari Total Attractiveness Score (TAS) tertinggi diantaranya yaitu (1) Menguatkan perusahaan dengan kualitas dan kepuasan yang diberikan kepada pelanggan (2) Berorientasi dengan pasar selain perusahaan instansi pemerintah dan retail langsung merambah ke perusahaan UKM dan (3) Bekerja sama dengan kompetitor dan stake holder terkait, agar dapat bersinergi saling memanfaatkan dan melengkapi resource yang dimiliki. Diharapkan strategi yang terpilih dari penelitian ini dapat membantu pihak management dalam mengelola perusahaannya lebih baik.

Kata Kunci : Strategi operasi, *Five Forces Porter*, *SWOT*, *AHP*, *QSPM*.

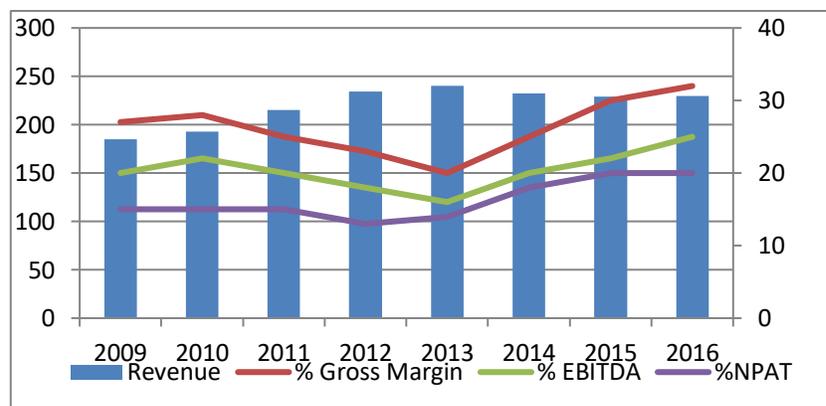
PENDAHULUAN

Meningkatnya persaingan di dunia usaha baik pada pasar lokal dan global, adanya pengaruh keterbatasan pelanggan yang cenderung mempertimbangkan produsen, kurangnya keberpihakan pemerintahan, serta perubahan teknologi yang cepat dan berbagai inovasi dalam

produk, telah menghasilkan sebuah komplikasi dalam organisasi sehingga pembenahan dan perbaikan situasi organisasi harus segera dilakukan dengan pertimbangan yang *up to date* dan bereaksi terhadap variabel lingkungan.(Shojaee, 2013 : 148).

Setiap organisasi dihadapkan pada berbagai kekuatan internal dan eksternal yang, di satu sisi, dapat menjadi stimulus, atau di sisi lain, dapat menjadi ancaman potensial mengenai kinerja organisasi atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Sebagai langkah awal manajer perencanaan strategis perlu mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor strategis yang membantu atau mengancam bagi organisasi dalam mencapai potensi penuh mereka (Oreski, 2012:285). Karena setiap organisasi beroperasi di lingkungan yang dinamis, maka kepentingan relatif masing-masing faktor strategis akan terkena perubahan.

Lebih lanjut Oreski (2012:289) menyatakan bahwa faktor strategis yang ditetapkan dapat dijadikan titik awal untuk membuat rencana strategis. Keuntungan terbesar dari faktor strategis adalah membantu para pengambil keputusan untuk mengeksplorasi berbagai bidang manajemen, memberikan wawasan tentang pentingnya komponen individual di dalam perusahaan, dan memungkinkan mereka untuk melakukan tindakan yang tepat. Selama lebih dari 15 tahun, CV Varia Usaha telah berpengalaman menyediakan Alat pemadam pada instansi pemerintah ataupun BUMN yang berada disekitar kabupaten Kediri dan wilayah Jawa Timur. Berikut ini merupakan Company Performance CV. Varia Usaha dari tahun 2009 – 2016:



Gambar 1. Company Performance CV. Varia Usaha

Terlihat pada gambar 1.1 tersebut CV. Varia Usaha mengalami pendapatan yang naik turun. Berdasarkan grafik tersebut dapat dilihat CV. Varia Usaha mengalami penurunan sedikit demi sedikit mulai tahun 2014 hingga 2016. Meskipun pendapatannya tidak lebih rendah dari tahun 2009 – 2011. Pada aspek Gros Margin, EBITDA dan NPAT, terlihat pola pergerakan dengan kecenderungan sama yaitu terjadi penurunan pada mulai periode tahun 2011-2013, kemudian sedikit demi sedikit meningkat pada tahun 2014 – 2016. Bila dihubungkan dengan pendapatan sales, keuntungan menunjukkan kecenderungan terbalik, hal ini unik dan membawa kepada penelusuran proses bisnis yang dilakukan selama ini oleh CV. Varia Usaha.

Proses bisnis yang dijalankan oleh CV. Varia Usaha juga terkait dengan strategi operasi CV. Varia Usaha yang dijalankan selama ini. Bila dikaitkan dengan Teori Michael Porter tentang manajemen strategik, maka strategi operasi bisnis yang diterapkan merupakan strategi bisnis keunggulan bersaing pada biaya. Hal ini tergambar dari *company Performance* di Gambar 1.1 yang memperlihatkan bahwa pendapatan sales yang berbanding terbalik dengan keuntungan. Ini disebabkan karena CV. Varia Usaha selama ini melakukan strategi harga murah

untuk mendapatkan pelanggan. Dengan harga murah tersebut CV. Varia Usaha memperoleh banyak pelanggan, dan memimpin pasar, sedangkan disisi keuntungan menjadi sedikit atau berkurang.

Sejalan dengan pendapat Schroeder, Anderson dan Cleveland dalam Saputra (2015) bahwa strategi operasi dapat dilihat dari 4 komponen yaitu, Misi, sasaran, keunggulan khusus dan kebijakan. Maka strategi operasi untuk CV. Varia Usaha selama ini adalah sebagai berikut:

- a. Misi Operasi; menyediakan jasa/produk yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pasar agar menjadi pemimpin pasar hal ini dilakukan dengan cara menyediakan produk dan jasa yang murah (lebih murah dari kompetitor)
- b. Sasaran Operasi:
 1. Harga : harga lebih rendah dari kompetitor.
 2. Mutu : grade premium, diupayakan mutu yang terbaik.
 3. Pengiriman : Target pengiriman 3 hari kerja
- c. Keunggulan Khusus; adalah operasi yang harus unggul secara relatif untuk bersaing. Keunggulan khusus ini sejalan sesuai dengan misi operasi. Pada CV varia Usaha yang memiliki misi harga murah, maka keunggulan utamanya pada harga produk, keunggulan yang lain dari CV. Varia Usaha selama ini adalah relasi jaringan (Networking) yang kuat dengan instansi pemerintah yang terkait, seperti dinas Pemadam Kebakaran, dinas Tenaga kerja dan pemerintah daerah setempat.

d. Kebijakan Operasi

Kebijakan operasi menerangkan bagaimana sasaran operasi akan dicapai. Kebijakan operasi dikembangkan untuk setiap kategori keputusan. Yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan mutu. Dalam hal kebijakan operasi, CV. Varia Usaha yang selama ini dijalankan adalah menekankan pada daya saing harga yang murah, sehingga kebijakan lainnya adalah untuk mengembangkan tujuan tersebut. Misalnya dalam pemilihan supplier pemasok, dicari pemasok yang mampu memberikan harga paling murah.

Selain mengidentifikasi strategi yang sudah dijalankan, peneliti kemudian melakukan kegiatan pra survey yaitu diskusi dengan 7 tokoh kunci di perusahaan yaitu antara lain dengan pemilik/ Direktur Utama, 2 orang manajer operasional, 1 orang keuangan & Administrasi dan 3 orang manajer pemasaran. mengenai masalah pokok yang perlu mendapat perhatian dan perlu dilakukan penelitian terhadap kondisi perusahaan, ternyata hasilnya dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut

Tabel 1. Resume Hasil Survey Pendahuluan

Informan	Masalah Yang Perlu diteliti dan dirumuskan				
	Marketing	Strategi Operasional Bisnis	Strategi Supply Chain	Strategi finansial	Perumusan & Pengukuran Kinerja
1	√	√	√	√	√
2		√			√
3	√	√			√
4	√	√	√		
5		√		√	√
6	√			√	
7	√	√			
Total	5	6	2	3	4

Dari tabel 1 tersebut terlihat bahwa 6 dari 7 orang pengambil keputusan menyatakan bahwa perlu melakukan penelitian lebih lanjut dan perumusan strategi bisnis pada perusahaan CV. Varia Usaha ini. Hampir seluruh pengambil keputusan di dalam perusahaan menyatakan pentingnya strategi dalam berbagai aspek perusahaan terutama strategi dalam menghadapi kompetitor dan diversifikasi produk. Penggalan lebih dalam diperoleh tantangan dari berbagai pihak sebagai berikut :

1. Tantangan dari eksternal, yaitu antara lain:
 - *Competitor*, perusahaan pesaing baru yang didirikan oleh mantan karyawan CV. Varia Usaha, secara langsung berdampak pada penurunan jumlah pelanggan hingga 15 - 20%.
 - Permasalahan pada Pembeli, yaitu 20 – 30 % pembeli yang merupakan kantor cabang perusahaan besar, terjadi perubahan dalam sistem pembelian yang tadinya dapat order pengadaan barang secara langsung, berubah menjadi pembelian harus melalui atau terpusat pada *Head Office* perusahaannya.
2. Terdapat peluang yang datang dari permintaan pelanggan yang semakin beragam, permintaan pelanggan tersebut yaitu berupa:
 - Adanya permintaan isi ulang /refill tabung APAR yang kosong.
 - Permintaan APAR yang *customized* (tabung dicat sesuai dengan keinginan pelanggan, terutama pelanggan café).
 - Permintaan untuk perlengkapan penanggulangan kebakaran antara lain; alarm system kebakaran, pompa air, hydrant, selang kanvas, baju tahan api dan perlengkapan lainnya.
 - Permintaan untuk menyelenggarakan *event* sosialisasi dan simulasi penanggulangan bahaya kebakaran oleh pelanggan seperti perusahaan manufaktur, hotel dan instansi pemerintah.
 - Permintaan pelanggan untuk pengadaan pelatihan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).
3. Perluasan wilayah pemasaran,yaitu;
 - Pasar *Retail*, dan *end user*
Semula pemasaran hanya melayani pengadaan alat pemadam pada kantor pemerintahan, pertokoan, gedung perkantoran, rumah sakit di sekitar Jawa Timur seperti Pemda Kabupaten – kota Kediri, Rumah Sakit HVA, kantor cabang Bank, ruko atau toko – toko di pasar, puskesmas diseluruh wilayah kabupaten Kediri, sekolah SMP, SMA dan lembaga pendidikan lainnya seperti pondok pesantren.
 - *business to business* (B2B)
Sejak tahun 2007 hingga saat ini pemasaran sudah melayani pengadaan alat pemadam pada industri dan unit usaha, misalnya karoseri truk (PT. Catur Karya Bersama, mobil box hingga bus (PT. Catur Karya Cemerlang) Hingga awal tahun 2017 ini wilayah pemasaran CV. Varia Usaha meningkat yang tadinya hanya sekitar Karesidenan Kediri, sekarang meluas ke wilayah – wilayah lain di Jawa Timur, DI Yogyakarta dan Jawa Barat.

Dalam melakukan perumusan strategi bisnis, selanjutnya penulis melakukan studi literature pada beberapa penelitian dan jurnal mengenai perancangan strategi operasional bisnis perusahaan, pengambilan keputusan dan perencanaan pengembangan perusahaan. Hasilnya diperoleh data bahwa penggunaan analisa kekuatan, kelemahan, tantangan dan ancaman atau *Streght, Weaknesses, Oportunity* dan *Threats* (SWOT Analysis), pendekatan *Five Force Porter* dan alat analisa, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Quantitative Strategy Planning*

Matrix (QSPM) merupakan metode yang banyak diterapkan dan berguna menggali secara sistematis untuk faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Dari referensi penelitian tersebut, menunjukkan penerapan metode SWOT dapat digunakan pada berbagai macam jenis organisasi. Baik organisasi bisnis maupun nir laba. Simoneaux & Stroud (2013) menggunakan dan menyarankan metode SWOT analysis sebagai alat untuk evaluasi rutin tiap tahun. Nejad dkk (2011) menerapkan kerangka SWOT dengan bantuan method Topsis dan QSPM pada pasar saham di Iran, kemudian Ommani (2011) menerapkan metode ini untuk menganalisa system bisnis pertanian di distrik Shadervan, Iran. Di bidang industry kimia, Shojaee (2013) berhasil mengaplikasikan perencanaan strategi berdasarkan SWOT analysis dan model QSPM. Oreski (2012) juga melakukan penyusunan strategi untuk industri pariwisata di kota kecil Varrazdin county, Kroasia menggunakan metode SWOT dan AHP. Sedangkan Chan (2011) menerapkan analysis SWOT, internal dan eksternal faktor untuk melakukan pengembangan strategi pada Haier Group, yaitu perusahaan raksasa yang bermarkas di Qingdao, China.

Penerapan pada organisasi nirlaba misalnya adalah penelitian Gamayanto (2008) dalam menyusun strategi system informasi di *Walongong City Council*, Australia dengan menggunakan pendekatan *five Forces Porter* dan *Scott Morton's five forces* model, serta analisa Bakos & Treacy model. Di bidang lain, Tehrani & Rahmani (2014) melakukan telaah pada lingkungan kompetitif dari perusahaan Dairy di Iran dengan menggunakan model *five forces Porter*. Azadi & Rahimzadeh (2012) menggunakan Porter's Five forces dan Mc.Carthy's four mix model untuk melakukan pengembangan strategi pada bisnis elektronik di Iran.

Berdasarkan studi literature tersebut, penulis melakukan analisis lebih lanjut mengenai faktor eksternal dan internal yang dimiliki perusahaan atau dikenal dengan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), dan menyusun alternative strategi dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) berbasis pada strategi bersaing (*competitive advantage*) atau disebut juga pendekatan *Five Forces Porter*. Dengan metode analisis yang digunakan Analytical Hierarchy Process (AHP). Sehingga maksud dari penelitian ini adalah:

- a. Menentukan alternatif strategi bagi perusahaan berdasarkan analisis SWOT (melalui teknik Analytical Hierarchy Process dengan bantuan *software expert choice 11*).
- b. Menentukan prioritas strategi yang tepat dan terbaik dengan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix yang dapat diterapkan oleh perusahaan agar perusahaan dapat berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Strategi Operasi. Menurut Skinner dalam Oltra & Luisa (2010) strategi operasi adalah filosofi yang memiliki keterkaitan dengan alat dalam mencapai tujuan. Hayes dan Wheel Wright dalam Nicho (2015) mendefinisikan strategi operasional sebagai seluruh aktivitas yang berada dalam ruang lingkup perusahaan termasuk pengalokasian seluruh sumber daya perusahaan yang dimiliki. Berbeda dengan Skinner, Hayes & Wheel, Hill dalam Oltra & Luisa (2010) menyatakan strategi operasi adalah sebuah cara yang memfokuskan pada suatu hal yang berkaitan dengan aktivitas manufaktur dan pemasaran. Kesemuanya dilakukan untuk mengembangkan perspektif perusahaan melalui agregasi. Sedangkan Anderson et al dalam Nicho (2015) mendefinisikan strategi operasional adalah visi jangka panjang yang terdiri dari misi, tujuan atau sasaran kebijaksanaan serta *distinctive competence* dari suatu perusahaan.

Dari berbagai definisi pakar diatas, maka strategi operasi dapat didefinisikan sebagai suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis, dan menghasilkan suatu pola pengambilan keputusan operasi yang konsisten dan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Jenis – Jenis Strategi Operasi. Schroeder, Anderson dan cleveland dalam Faruq (2014) telah mendefinisikan bahwa strategi operasi terdiri dari empat komponen: misi, sasaran, keunggulan khusus, dan kebijakan. Keempat komponen ini membantu untuk menentukan apakah tujuan yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Strategi yang dihasilkan harus dapat membantu mengarahkan pengambilan keputusan pada suatu tahap operasi.

Berdasarkan hal tersebut maka strategi operasi dibagi menjadi strategi produksi biaya rendah dan strategi inovasi produk. Strategi pertama adalah strategi produksi biaya rendah yang dicirikan oleh produk berdasarkan hidup dewasa, pasar peka terhadap harga dan produk standar. Dalam hal ini, tujuan operasi lebih ditekankan kepada harga, sehingga operasi harus dapat menekan biaya dengan melakukan kebijakan – kebijakan antara lain proses teknologi tinggi, biaya tenaga kerja rendah, tingkat persediaan rendah, mutu terjamin.

Strategi kedua adalah inovasi produk dan pengenalan produk baru. Strategi ini umumnya dipakai pada produk baru dengan kemungkinan pasar dapat berkembang, dan keunggulan diperoleh melalui produk yang superior dan dalam jangka waktu yang singkat. Harga bukanlah unsur yang penting dalam persaingan, sehingga dipasang harga tinggi. Dengan demikian tidak perlu menekan biaya produksi.

Tabel 2. Alternatif – alternatif Strategi

	Strategi A: Produser Biaya Rendah	Strategi B: Inovator Produk
Kondisi Pasar	Peka terhadap harga, kondisi pasar mapan, volume besar, standarisasi	Peka terhadap penampilan produk Pasar Berkembang Volume Kecil Produks sesuai pesanan
Tujuan Operasi	Penekanan pada Biaya rendah serta menjaga mutu dan waktu pengiriman	Penekanan pada fleksibilitas serta menjaga mutu biaya sewajar mungkin dan tepat waktu pengiriman
Wewenang Khusus Operasi	Biaya rendah melalui proses teknologi tinggi	Pengenalan produk baru melalui kerjasama team dan otomatisasi yang fleksibel
Kebijakan Operasi	Pengendalian proses secara statistik Lokasi terpusat Pengendalian sediaan ketat Tenaga kerja berkeampilan rendah	Produk superior Otomatisasi yang fleksibel Cepat tanggap terhadap perubahan. Use of product teams Keterampilan tinggi
Strategi pemasaran	Derajat otomatisasi tinggi Distribusi masal Penjualan berulang Maksimalkan kesempatan menjual Jangkauan tenaga penjual luas Biaya promosi rendah	Derajat otomatisasi rendah Distribusi selektif Pengembangan pasar Desain produk Penjualan melalui agen Biaya promosi tinggi

Strategi Keuangan	Memerlukan modal besar Resiko kecil Perolehan laba kecil	Modal kecil Resiko lebih besar Perolehan laba besar
--------------------------	--	---

Pendekatan Five Forces Porter. Pada analisis Five Forces Porter yang pertama kali dilakukan menentukan siapa saja yang menjadi pemain atau yang berperan dalam industri alat Pemadam kemudian akan dilakukan pemaparan variabel – variabel dan indikator – indikator dari kelima faktor Five Forces Porter yaitu sebagai berikut;

1. *Threat of Substitute Products or Services* (Tantangan Produk Pengganti)

Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu Industri. Maka indikatornya sebagai berikut:

- Kelengkapan layanan produk pengganti. .
- Produk pengganti mudah didapatkan.
- Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri.
- *Switching cost*, biaya peralihan dari produk utama ke produk pengganti

2. *Threat of New Entrance* (Tantangan Pendetang Baru)

Pendetang baru akan menambah tingkat kompetisi dalam suatu industri. Masuknya pendatang baru kedalam suatu industri tergantung pada hal – hal berikut :

- Loyalitas pelanggan
Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari perusahaan.
- Diferensiasi produk
Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan.
- Biaya investasi
Kebutuhan investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri.
- Biaya beralih pemasok (*Switching cost*)
Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok lainnya akan menciptakan penghalang untuk masuk.
- Akses ke saluran distribusi
- Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru.
- Kebijakan pemerintah
Kebijakan – kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan jaringan bisa merupakan salah satu hambatan untuk masuk.

3. *Rivalry among Existing Competitors* (Tantangan dari Pesaing)

Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan marketshare pasar. Intensitas persaingan akan tinggi apabila:

- Jumlah pesaing seimbang.
- Pesaing yang beragam.
- Pertumbuhan industry yang lamban.
- Kurangnya diferensiasi produk.
- Biaya Tetap.

4. *Bargaining Power of Buyers* (Kekuatan penawaran Pembeli)
 Daya tawar pembeli pada industri yang berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam meningkatkan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat competitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:
 - Kelompok pembeli terpusat
 - Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya
 - Produk yang dibeli adalah produk standar
 - Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil.
 - Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk.
5. *Bargaining Power of Suppliers* (Kekuatan tawar menawar dengan Pemasok)
 Pemasok atau supplier dengan harga dan mutu terbaik akan membuat perusahaan dapat lebih baik dalam menghadapi tantangan dan hambatan dalam bisnisnya sehingga dapat bertahan dan bersaing lebih baik lagi. Pemasok memiliki posisi kuat apabila:
 - Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan
 - Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri.
 - Industri bukan satu – satunya tempat pemasok menjual produknya.
 - Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan
 - *Switching cost* yang dibutuhkan untuk beralih ke produk pemasok tidak besar.
 - Kelompok pemasok melakukan intergrasi maju pada industri.

Analisa Matriks IFE, EFE dan IE. Analisis IFE (*internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) berfungsi untuk mengetahui faktor – faktor dari dalam (internal) dan luar (Ekternal) pada perusahaan. Menurut David (2011) pembuatan analisis IFE dan EFE ini dilakukan dengan cara:

- a. Membuat daftar faktor faktor internal yang mengindikasikan kekuatan maupun kelemahan organisasi secara spesifik (persentase, rasio, atau rangka – rangka perbandingan)
- b. Memberi bobot pada setiap faktor berkisar 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Bobot menandakan signifikansi relatif Faktor tertentu bagi keberhasilan industri Perusahaan.
- c. Memberi peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan faktor tersebut sangat lemah (peringkat 1), lemah (peringkat 2), kuat (peringkat 3), sangat kuat (peringkat 4). Kelemahan mendapat peringkat 1 atau 2, sedangkan kekuatan mendapat peringkat 3 atau 4. Sehingga peringkat berbasis perusahaan, sedangkan bobot berbasis industry.
- d. Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing masing variable.
- e. Menjumlahkan skor bobot masing – masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi. Hasil akhir berupa skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

		BUSINESS STRENGTH/COMPETITIVE POSITION (Internal factor evaluation total weighted scores)			
		STRONG	AVERAGE	WEAK	
INDUSTRY ATTRACTIVENESS (External factor evaluation total weighted scores)	HIGH	WINNER -Grow and Build	WINNER -Grow and build	QUESTION MARK -Hold and maintain	4.0
	MEDIUM	WINNER -Grow and Build	AVERAGE -Hold and maintain	LOSER -Harvest or divest	3.0
	LOW	PROFIT PRODUCER -Hold and maintain	LOSER -Harvest or divest	LOSER -Harvest or divest	2.0
		4.0	3.0	2.0	1.0

Gambar 2. Matriks Internal Eksternal (David,2011)

Analytical Hierarchy Process (AHP). Metode AHP adalah metode untuk menyederhanakan kompleksitas dari penilaian yang berbeda-beda dengan melakukan pembobotan nilai (Lasakar,2014:5). Menurut Marimin (2013:45) expert Choice adalah sebuah aplikasi yang khusus digunakan sebagai alat bantu implementasi model – model dalam decision support system (DSS) atau yang lebih dikenal dengan sebutan Sistem Penunjang Keputusan (SPK) dalam sebuah perusahaan ataupun untuk keperluan akademik. Metode ini digagas oleh seorang ahli matematika yaitu Professor Thomas L .Saaty pada tahun 1980. Lebih lanjut Saaty (2008:67) merinci langkah – langkah dalam melakukan analisis AHP, yaitu:

1. Mendefinisikan masalah atau persoalan dan menentukan solusi dan pemecahan masalah yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki dari sudut pandang manajemen secara menyeluruh.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relative atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan dengan skala dan maknanya yang diperkenalkan Saaty.
5. Memasukan nilai – nilai kebalikan beserta bilangan satu (1) sepanjang diagonal utama. Angka 1-9 digunakan bila parameter 1 lebih mendominasi dibandingkan dengan parameter 2, dan angka kebalikannya jika parameter 2 lebih dominan dari parameter 1.

Hartanti (2012:6) dalam jurnalnya, perhitungan nilai Consistency Ratio (CR), menurut ketentuan yang disarankan oleh Saaty, jika nilai $CR < 0,1$ maka perbandingan – perbandingan berpasangan yang dibentuk sebelumnya, pada prinsipnya dapat diterima. Meski demikian, jika nilai $CR \geq 0,1$ maka rasio CR itu mengindikasikan bahwa telah terjadi penilaian – penilaian berpasangan yang tidak konsisten.

Penilaian konsistensi diatas sesungguhnya dapat diotomatisasi menggunakan perangkat lunak *Expert Choice II* yang digunakan sebagai alat bantu, dapat menyelesaikan permasalahan penilaian konsistensi diatas dengan baik.

Salah satu keunggulan utama dari perhitungan AHP menggunakan software *Expert Choice II*, adalah penggunaan perbandingan berpasangan untuk mendapatkan rasio skala prioritas yang relative akurat dan dengan cara yang efisien.

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat). Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistimatis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti,

2013:64). Matriks SWOT adalah alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Terdapat 8 (delapan) langkah dalam membentuk sebuah matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang- peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar tantangan- tantangan ekseternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan - kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan – kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan Internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan tantangan eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan tantangan eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

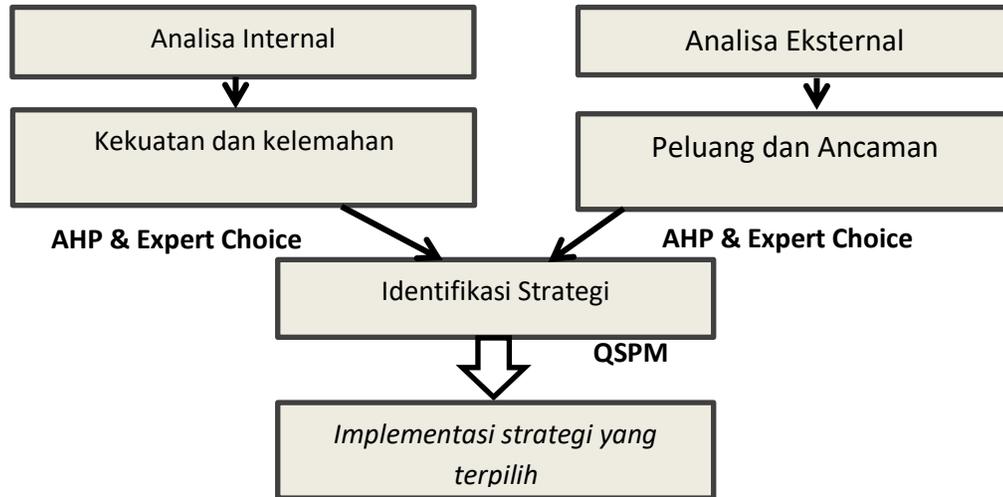
Internal	Kekuatan (Strength –S) Daftar kekuatan Internal	Kelemahan (Weakness –W) Daftar kelemahan Internal
Eksternal	Strategi –SO Menggunakan Kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi – WO Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Peluang (Opportunities –O) Daftar ancaman Eksternal	Strategi - ST Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi – WT Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
Ancaman (Treats –T) Daftar ancaman eksternal		

Gambar 3. Matriks SWOT

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternative berdasarkan faktor – faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat analisis strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Langkah – langkah yang diperlukan dalam mengembangkan QSPM (David,2011:67):

1. Buatlah daftar berbagai peluang/tantangan eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama dikolom kiri QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut.
3. Cermatilah matriks – matrik tahap 2 (pencocokan) dan mengidentifikasi berbagai *strategi alternative* yang dipertimbangkan.
4. Tentukan Skor daya tarik (*Attractiveness Score – AS*), skor daya tarik yaitu: 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tarik rendah, 3 = daya tarik sedang, dan 4 = daya tarik tinggi.
5. Hitunglah skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score – TAS*) di definisikan sebagai hasil kali antara langkah 2 dan langkah 4. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya semakin menarik pula skor alternatifnya.

Kerangka Pemikiran. Berdasarkan konsep – konsep dasar, pengertian, penelitian – penelitian maupun artikel – artikel yang ada maka penulis berusaha menyusun sebuah kerangka pemikiran secara teoritis. Dari hasil penelitian dan kajian pustaka sebelumnya dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut;



Gambar 4. Kerangka Pemikiran Perancangan Strategi Operasional Bisnis Perusahaan Pemadam melalui pendekatan Five Force Porter dengan menggunakan metode SWOT dan AHP.

METODE

Jenis Desain Penelitian. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2012) Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Dimana penelitian dilaksanakan secara langsung pada perusahaan CV. Varia Usaha yang berkedudukan di Kediri, propinsi Jawa Timur.

Variabel Penelitian. Sesuai desain penelitian yang dibuat, maka tergambar model penelitian dan variabel yang akan diteliti. Variabel dalam penelitian ini merupakan 4 variabel yang terdapat dalam SWOT analisis yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*Threats*).

Definisi Operasional. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

a. SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity, Threats*)

- Kekuatan (*Strength*): kekuatan CV. Varia Usaha dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu pengalaman perusahaan yang sudah lebih dari 20 tahun.
- Kelemahan (*weaknesses*): kelemahan yang menjadi batasan CV. Varia Usaha dalam pencapaian tujuan yaitu, dalam hal tawar menawar dengan pembeli yang masih lemah
- Peluang (*Opportunity*): Peluang yang dapat mendukung dan menguntungkan CV Varia Usaha kedepannya.
- Tantangan (*Threats*): Tantangan yang berpotensi menjadi kondisi yang berpotensi menghancurkan strategi yang sudah dibuat oleh perusahaan yaitu tumbuh dan berkembangnya bisnis serupa saat ini.

b. *Five Forces Porter*

Faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat dianalisis dari five forces porter diantaranya yaitu;

- Produk Pengganti: Bagi CV Varia Usaha yang seringkali mengancam mengurangi keinginan konsumen untuk membeli produk yaitu banyaknya pilihan APAR di pasaran. Misalnya Gunebo, Yamato dan Servvo.
- Pendaftar baru: yang dapat menyebabkan pemasaran bisa jatuh, contohnya adalah klien yang memiliki system pengadaan terpusat, misalnya Dealer Honda mendapatkan pasokan dari kantor pusatnya.
- Pesaing: merupakan perusahaan yang bergerak dibidang yang sama/sejenis. Contohnya untuk pesaing yaitu perusahaan sejenis yang tumbuh mengikuti CV. Varia Usaha.
- Tawar menawar dengan pemasok; terlihat dari strategi perusahaan dalam bekerjasama dengan perusahaan sejenis yang dapat membantu dalam project. Bekerja sama dengan support lisensi perusahaan K3 dan sertifikasi ahli K3 guna menambah *value added* perusahaan dimata konsumen,
- Tawar menawar dengan Pembeli (konsumen). Dimana kekuatan yang paling baik untuk mengetahui keinginan dari konsumen. Dalam hal ini fleksibilitas dan penawaran produk yang diberikan CV. Varia Usaha berdasarkan kebutuhan konsumen.

Teknik Pengumpulan Data. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan berapa cara, yaitu: (1) Penyebaran kuesioner yang dilakukan secara langsung dengan menemui responden, (2) Wawancara mendalam, yaitu melakukan tanya jawab secara langsung dengan responden untuk mendapatkan data yang belum terungkap di dalam kuesioner, (3) Observasi, yaitu mengadakan pengamatan secara langsung pada subyek penelitian untuk menguji kebenaran jawaban responden pada kuesioner dan wawancara.

Populasi dan Sampel Penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah industri alat pemadam kebakaran di wilayah karesidenan Kediri (untuk kantor Pusat), Bogor & Gresik (untuk kantor cabang). Penelitian ini merupakan penelitian *partisipatif* dimana peneliti ikut terlibat didalam sebagai responden. Dengan tehnik pengambilan sampel yang digunakan *Non Probability sampling* secara *purposive*, yaitu responden ditentukan sesuai dengan pengetahuan dan keahliannya.. Responden ahli ini merupakan individu yang memiliki kredibilitas dan kapabilitas serta pengalamannya dengan CV. Varia Usaha pada khususnya dan pengadaan alat pemadam kebakaran pada umumnya.

Analisis Data. Langkah – langkah analisis data pada penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pengumpulan data berdasarkan pendekatan *Five Force Porter* sebagai pemetaan posisi perusahaan dalam struktur industri.
2. Analisis data disesuaikan dalam 2 analisis yaitu ; (a) Identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan); (b) Identifikasi faktor eksternal (peluang dan tantangan).
3. Faktor internal dan eksternal yang diidentifikasi dikaitkan dengan analisa dari *Five Forces Porter* hasil dari wawancara dengan para koresponden. Kemudian faktor tersebut dibobotkan dengan AHP menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan, dan dalam penelitian ini pengolahannya dibantu dengan menggunakan *software expert choice 11*.
4. Seluruh data hasil penelitian bersumber dari analisa AHP sebagai dasar pengolahan data. Melalui *software expert choice 11*, semua data awal dari responden diolah. Yaitu melalui

skala perbandingan berpasangan, kemudian menghasilkan bobot – bobot nilai, yang dapat digunakan untuk analisa selanjutnya.

5. Analisa SWOT bersumber dari hasil identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan tantangan) yang dilakukan melalui proses Analitical Hierarchy Process (AHP) diatas.
6. Analisis selanjutnya yaitu analisis QSPM, (*Quantitative Strategies Planning Matrix*) berdasarkan kepada strategi yang dibentuk dengan menggunakan matriks SWOT, masing – masing strategi tersebut dilakukan *scoring* dan penilaian.
7. Hasil penelitian tersebut merupakan urutan prioritas strategi yang dapat diterapkan sebagai output penelitian ini guna menjadi masukan untuk perusahaan dalam mengelola perusahaannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian. Analisis yang dilakukan dalam menggali faktor internal dan eksternal dari CV. Varia Usaha yang akan mempengaruhi strategi operasional bisnisnya dalam data SWOT, QSPM dan AHP dirumuskan dalam 3 tahap yaitu tahap input, pencocokan dan pengambilan keputusan berdasarkan metode yang diterapkan oleh David (2011), Shojaee (2013), adapun hasilnya yaitu:

Tahap Input. Tahap input merupakan pengolahan pertama dari data – data yang telah dikumpulkan, metodenya antara lain pengumpulan data baik berupa data tertulis berupa laporan penjualan dan perkembangan usaha juga berupa hasil indentifikasi faktor internal dan eksternal yang dirumuskan dari hasil wawancara dengan informan.

a. Pengumpulan Data

Langkah awal sebelum penelitian yaitu pengumpulan data – data penelitian. Data penelitian ini berasal dari data primer hasil wawancara, jawaban pertanyaan dari informan dan narasumber secara langsung.

b. Penentuan faktor internal dan eksternal

Faktor internal dan eksternal dibutuhkan dalam penentuan parameter penelitian, yang selanjutnya akan diolah pada tahap pembobotan. Adapun teknik pengumpulannya yaitu peneliti mengelompokkan indikator faktor eksternal dan internal perusahaan, dengan menggunakan alat bantu tabel tabulasi, serta dibantu oleh 10 orang informan.

Tabel 3. Faktor Internal CV. Varia Usaha

Faktor Internal		
Kekuatan (Strength)	Kode	Penjelasan
Performa Perusahaan	S1	Pengalaman Perusahaan dibidang Penyedia alat pemadam kebakaran selama lebih dari 10 tahun
Kekuatan dalam tawar menawar dengan pemasok	S2	Dominansi dari pemasok
	S3	Alternative pemasok
	S4	Kualitas barang pemasok
Kualitas sumber Daya (SDM)	S5	Keahlian karyawan
Kelemahan (Weakness)	Kode	Penjelasan
Modal dan Sumber dana perusahaan	W1	Sumber dana sendiri
Penawaran dengan pembeli	W2	Tawar menawar dengan Pembeli
	W3	Dominansi Pembeli

Tabel 3 diperoleh tabel rekapitulasi faktor internal. Faktor internal dibagi menjadi dua, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Tabel 4. Faktor Eksternal CV. Varia Usaha

Peluang (Opportunities)	Faktor Eksternal	
	Kode	Penjelasan
Pangsa Pasar	O1	Pasar selain wilayah existing
	O2	Pasar selain retail
	O3	Pasar untuk Pelatihan K3
Tantangan (Threats)	Kode	Penjelasan
Produk Pengganti	T1	Layanan Produk Pengganti
	T2	Kemudahan mendapatkan produk pengganti
	T3	Harga yang ditawarkan
	T4	Biaya peralihan produk pengganti
Pendatang Baru	T5	Tingkat loyalitas pelanggan
	T6	Diferensiasi produk
	T7	Biaya peralihan pemasok
	T8	Akses kesaluran distribusi
	T9	Kebijakan Pemerintah
Pesaing	T10	Jumlah Pesaing
	T11	Peningkatan jumlah pesaing

Tabel 4. menggambarkan penjabaran dari faktor eksternal CV. Varia Usaha. Faktor eksternal dibagi menjadi dua, yaitu peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*).

Parameter faktor internal dan eksternal yang telah dirumuskan pada tabel diatas, beberapa diantaranya merupakan perumusan dari pendekatan *Five Forces Potter*.

Tahap Pencocokan. Tahap pencocokan adalah tahap dimana hasil dari tahap input, diolah kembali dengan perhitungan menggunakan metode pendekatan untuk mencocokkan tipe strategi yang tepat.

Dalam penelitian ini tahap pencocokan dibagi menjadi pembobotan perbandingan berpasangan (AHP) menggunakan Expert Choice, pembuatan matriks IE dan penyusunan matriks SWOT.

a. Pembobotan perbandingan berpasangan

Faktor internal dan eksternal yang telah ditetapkan kemudian dilakukan tahap pembobotan. Tahap pembobotan menggunakan metode perbandingan berpasangan atau dikenal juga dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Perhitungan AHP dimudahkan dengan software expert choice 11.

Dalam software tersebut dimasukan indikator – indikator faktor internal dan eksternal, kemudian dilakukan scoring dari 10 responden yaitu 1 dari peneliti dan 9 dari responden.

Hasil scoring menghasilkan 2 bobot rata-rata yaitu bobot global yang membandingkan parameter dari tiap responden dan bobot lokal yang merupakan rata-rata dari setiap indikator. Hasil rekapitulasi bobot global disajikan pembobotan sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Rekapitulasi Bobot Global

Bobot Global	Resp.1	Resp.2	Resp.3	Resp.4	Resp.5	Resp.6	Resp.7	Resp.8	Resp.9	Resp.10	Rata-rata skor
Kekuatan (strength)	0,875	0,667	0,833	0,750	0,857	0,750	0,833	0,667	0,667	0,750	0,765
Kelemahan (weaknesses)	0,125	0,333	0,167	0,250	0,143	0,250	0,167	0,333	0,333	0,250	0,235
Peluang opportunities	0,667	0,333	0,750	0,200	0,833	0,500	0,667	0,167	0,833	0,250	0,520
Tantangan (Threats)	0,333	0,667	0,250	0,800	0,167	0,500	0,333	0,833	0,167	0,750	0,480

Pembobotan lokal dalam metode AHP di ambil dari metode *combined* 10 informan dalam *expert choice II*, tabel 5.4 merupakan hasil perhitungan bobot global dengan bobot lokal masing masing indikator. Menghasilkan nilai bobot Yang dapat terlihat pada tabel berikut ini;

Tabel 6. Total Pembobotan berdasarkan analisa AHP

Bobot	Kode Parameter	Bobot Global	Bobot Lokal	Total Bobot
Kekuatan (Strength)	Kekuatan (Strenght)	0,765		
Performa Perusahaan	S1		0,374	0,286
Tingkat dominansi dari pemasok	S2		0,228	0,174
Alternative pemasok	S3		0,180	0,137
Tingkat kualitas barang pemasok	S4		0,124	0,094
Tingkat keahlian karyawan	S5		0,094	0,071
Kelemahan (Weaknesses)	Kelemahan (Weaknesses)	0,235		
Berdiri sendiri tidak memiliki group	W1		0,493	0,115
Berdiri sendiri, tidak memiliki group atau anak group	W2		0,311	0,073
Penawaran harga yang diberikan kepada pelanggan	W3		0,196	0,046
Peluang (Opportunities)	Peluang (Opportunities)	0,520		
Pasar selain wilayah Kediri	O1		0,550	0,286
Pasar selain (selain retail) instansi dan perusahaan/Pabrik	O2		0,210	0,109
Pasar Pelatihan K3	O3		0,240	0,124
Pasar untuk Pelatihan K3	O3		0,072	0,037
Tantangan (Threats)	Tantangan (Threats)	0,480		
Layanan Produk Pengganti	T1		0,063	0,030
Kemudahan mendapatkan produk pengganti	T2		0,051	0,024
Harga yang ditawarkan	T3		0,161	0,077
Biaya peralihan	T4		0,054	0,026
Tingkat loyalitas pelanggan	T5		0,129	0,062
Diferensiasi produk	T6		0,057	0,027
Biaya peralihan pemasok	T7		0,051	0,024
Akses kesaluran distribusi	T8		0,197	0,095
Kebijakan Pemerintah	T9		0,085	0,041

Jumlah Pesaing	T10	0,082	0,039
Peningkatan jumlah pesaing	T11	0.068	0,033

Dari grafik batang melalui analisa AHP dengan alat *software expert choice 11* yang dihasilkan, bila diurutkan dari skor tertinggi Variabel Kekuatan yaitu pengalaman perusahaan (0,374) kemudian dominansi pemasok (0,228), alternative pemasok (0,180) selanjutnya ada kualitas pemasok (0,124) dan terakhir keahlian karyawan (0,094). Inconsistency sebesar 0,1 menunjukkan bahwa pembobotan tersebut masih tergolong konsisten. Pada kelemahan digambarkan pada grafik batang (lampiran3). Jika diurutkan dari skor tertinggi kerendah, maka sumber dana (0,493) merupakan kelemahan tertinggi, disusul oleh kemampuan tawar menawar dengan pembeli (0,311) dan terendah dominansi pembeli (0,196). Dan inconsistency sebesar 0,005 mengartikan pembobotan dapat diterima.

Pembuatan Matriks Internal dan Eksternal (IE). Matriks IE diperoleh dari total pembobotan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan tantangan). Skor rata – rata digambarkan pada tabel 5.5 di bawah ini:

Tabel 7. Rekapitulasi Matriks IFE dan EFE berdasarkan hasil AHP

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	Rata Rata Skor
Faktor Internal	3,01	3,07	3,30	3,26	2,93	3,10	3,36	3,07	3,24	3,14	3,15
Faktor Eksternal	2,46	2,84	2,82	2,66	2,83	3,07	2,65	2,49	2,83	2,91	2,76

Berdasarkan Tabel IFE diperoleh skor rata – rata sebesar 3,15 dan EFE sebesar 2,76. Adapun rincian perhitungannya ditampilkan pada lampiran 4. Dalam tabel skor internal dan eksternal tersebut masuk dalam kategori winner, yaitu grow and build (tumbuh dan membangun). Hasil matriks internal eksternal (IE) digambarkan seperti gambar 4.1 dibawah ini, kuadran ditandai dengan tanda panah.

BUSINESS STRENGTH/COMPETITIVE POSITION
(Internal factor evaluation total weighted scores)

					STRONG	AVERAGE	WEAK	
					WINNER -Grow and Build	WINNER -Grow and build	QUESTION MARK -Hold and maintain	
INDUSTRY ATTRACTIVENESS (External factor evaluation total weighted scores)	HIGH							4.0
	MEDIUM							3.0
	LOW							2.0
					4.0	3.0	2.0	1.0

Gambar 5. Hasil Matriks Internal – Eksternal (IE)

Dalam matriks Internal dan Eksternal (IE) yang diperoleh dari skor IFE dan EFE, hasil menunjukkan di kuadran WINNER. Kuadran ini menjelaskan bahwa strategi yang bisa dibuat bersifat agresif. Strategi yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, penetrasi produk, pengembangan produk, diversifikasi harga dan integrasi horizontal.

b. Penyusunan Strategi SWOT.

Berdasarkan hasil matriks internal dan eksternal (IE) diperoleh strategi yang bersifat agresif, strategi disesuaikan dengan kuadran SWOT yang merujuk pada teori dari Fred David (2011) dan hasil penelitian:

Strategi S- O (Strength – Opportunities)

- *Human Resource Development*: Fokus kepada resource yang dimiliki; mengelola dan membangun kembali Sumber Daya Manusia yang dimiliki. (S5, O1, O2, O3).
- Penetrasi Produk: melakukan hubungan kerjasama dengan instansi terkait misalnya sub Dinas Pemadam Kebakaran, dan Dinas Ketenagakerjaan, serta stakeholder yang lain untuk implementasi pelatihan penanggulangan kebakaran dan K3. (S1, S2, S3, O1, O2)
- Pengembangan Pasar : berawal dari pengalaman CV. Varia Usaha selama lebih dari 20 tahun di bidang pengadaan pemadam kebakaran yang berorientasi pada level perusahaan *state owned enterprise* (SOE), kini dapat membuka pasar pada level *small medium business* (SMB). (S1, S4, O1, O2, O3, O4)

Strategi W – O (Weakness – Opportunities)

- Diversifikasi harga: membuat paket harga tertentu disesuaikan dengan level perusahaan dan produk APAR yang ditawarkan (W1, W2, O1, O2)

Strategi S- T (Strength – Threats)

- Penetrasi Pasar: menguatkan perusahaan di bidang pengadaan APAR dengan kualitas dan kepuasan yang diberikan kepada client, evaluasi dan menguatkan *brand image* perusahaan. (S1, S2, S3, T3, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11)

Strategi W – T (Weakness – Threats)

- Penetrasi Produk : Strategi tender dengan melihat kurang dan lebih kompetitor memberikan value lebih yang dimiliki CV. Varia Usaha. (W3, T3)
- Integrasi Horizontal : bekerja sama dengan kompetitor, instansi terkait untuk memenangkan tender di client, bersinergi agar dapat saling memanfaatkan dan melengkapi resource yang dimiliki. (W1, T1, T2, T3)
- Pengembangan Produk: dalam jangka panjang CV. Varia Usaha dapat mengembangkan pasar. (W1, W2, T4, T5).

Matriks SWOT yang dirumuskan dapat dilihat pada tabel 5.6 berikut ini:

Tabel 8. Penyusunan Strategi SWOT

Strategi S- O	Strategi W-O
1. Human Resource Development (S5, O1, O2,O3) 2. Penetrasi Produk (S1, S2, S3, O1, O2) 3. Pengembangan Pasar (S1,S4,O1, O2,O3,O4)	1. Diversifikasi Harga ((W1,W2,O1,O2)
Strategi S – T	Strategi W- T
1. Penetrasi (S1,S2, S3 , T3, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11)	1. Penetrasi Produk (W3, T3) 2. Integrasi Horizontal (W1,T1,T2,T3) 3. Pengembangan Produk (W1,W2,T4,T5)

Tahap pengambilan keputusan dengan QSPM. Metode QSPM bertujuan untuk memprioritaskan strategi mana yang paling diutamakan dari berbagai macam strategi. Analisis SWOT telah menghasilkan 8 strategi, namun untuk memutuskan strategi mana yang diprioritaskan dibutuhkan scoring oleh bagian yang memiliki wewenang khusus dalam pengambilan kebijakan, dalam hal ini yang ditunjuk yaitu Direktur Perusahaan. Strategi terpilih diurutkan seperti tabel 4.7 dibawah ini:

Tabel 9. Strategi Alternatif Metode QSPM

Rank	Strategi	TAS
1	Menjadikan CV.Varia Usaha sebagai perusahaan dibidang pengadaan APAR yang melayani seluruh wilayah Indonesia dengan kualitas dan kepuasan yang diberikan kepada pelanggan.	6,78
2	Pengalaman CV. Varia Usaha selama lebih dari 20 tahun di bidang APAR yang berorientasi pada level <i>state owned enterprise</i> (SOE), kini dapat membuka pasar pada level Small medium business (SMB)	6,69
3	Bekerja sama dengan kompetitor, instansi terkait untuk ekspansi mendapatkan tender pengadaan dan bersinergi agar dapat saling memperoleh manfaat dan melengkapi resource yang dimiliki	6,64
4	<i>Human resource development</i> ; fokus pada sumberdaya yang dimiliki perusahaan, mengelola dan membangun kembali SDM yang dimiliki, dari segi kerjasama team, diberikan pelatihan dan training untuk keahlian bidang K3	5,76
5	Strategi penawaran paket paket pengadaan APAR dan pelatihan K3, memberikan value lebih yang dimiliki oleh CV.varia Usaha dan harga yang bersaing dengan competitor	5,69
6	Membuat diversifikasi harga; yang disesuaikan dengan level perusahaan dan produknya	5,66
7	Dalam jangka panjang CV. Varia Usaha dapat mengembangkan pasar dengan membuka cabang dan unit bisnis lain diluar APAR namun tetap bergerak dibidang keselamatan dan penanganan kebakaran. Sehingga tidak melenceng dari core bisnisnya.	5,57
8	Melakukan hubungan kerjasama dengan pelanggan dan stakeholder terkait dalam pengembangan produk misalnya melayani jasa pelatihan dan sosialisasi bahaya kebakaran dan pelatihan sejenis yang dalam implementasinya masih sejalan dengan APAR	5,09

Pembahasan. Hasil penelitian adalah hasil kuantitatif dari data- data yang telah berhasil diolah, dengan metodologi yang dipilih dan digunakan. Menurut Ommani(2011;9449) terdapat 4 tahap dalam metode yang digunakan yaitu; 1. *Designing external and internal factors matrix*, 2. *Analyzing SWOT matrix*, 3. *Designing quantitative strategic programming matrix* (QSPM), 4.

Priorities identified strategies. Berdasarkan penjabaran hasil dari pengolahan data – data diatas, dapat di analisis dan dibahas beberapa poin penting dari penelitian ini, yang akan dijelaskan sesuai dengan tujuan akhir dari penelitian, diantaranya yaitu:

Analisa Faktor Internal – Kekuatan dan Kelemahan. Identifikasi faktor internal dilakukan dengan menganalisis parameter kekuatan dan kelemahan. Dari hasil pengolahan data AHP menggunakan alat bantu software expert choice yang diambil dari 10 responden, diperoleh rata-rata bobot kekuatan sebesar 0,765 (76,5%) dan bobot kelemahan sebesar 0,235 (23,5%). Bobot kekuatan lebih besar dari bobot kelemahan, mengidentifikasi bahwa parameter kekuatan lebih besar dari bobot kelemahan, mengidentifikasi bahwa parameter kekuatan dapat dijadikan power CV. Varia Usaha dalam perkembangan perusahaan kedepannya.

Analisa Faktor Eksternal – Peluang dan Tantangan. Identifikasi faktor eksternal dilakukan dengan menganalisis parameter peluang dan parameter tantangan. Dari hasil pengelolaan data menggunakan alat bantu software expert choice yang diambil dari 10 responden diperoleh bobot peluang sebesar 0,520 (52%) dan bobot tantangan sebesar 0,480 (48%). Bobot peluang hampir sama dengan bobot kelemahan, hasil tersebut mengidentifikasi peluang dan tantangan memiliki peranan yang sama – sama penting bagi perusahaan, namun untuk dapat terus berinovasi perusahaan harus jeli melihat peluang yang ada ditengah tantangan yang dihadapi.

Analisis Penentuan Strategi Menggunakan SWOT. Dalam hal ini, kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan digunakan sebagai parameter membuat matrix SWOT. Empat kategori strategi dihasilkan dari SWOT matrix dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal (Shojaee 2013;147). Pada tahap awal analisis SWOT, faktor internal dan eksternal yang diperoleh dari tabel IFE dan EFE ditulis dalam margin matrix SWOT, strategi diletakkan dalam masing masing skor SO, ST, WO dan WT seperti yang terdapat pada Nejad (2011;98). Pada pembahasan ini akan dijelaskan mengenai strategi dari masing –masing kuadran yang telah dihasilkan.

a. Strategi S – O (kekuatan dan peluang)

1. Pengembangan SDM

Sumber daya strategis utama adalah manusia karena memiliki pengetahuan, kompetensi, kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengalaman (Stroe 2013;43). Strategi ini fokus pada resource yang dimiliki perusahaan, melihat pada keahlian karyawan (S5) dalam *operational skill* maupun *skill pemasaran*, dalam hal ini peluang perkembangan pangsa pasar di selain wilayah yang sudah eksisting (O1), dan adanya peluang untuk melayani jasa pelatihan K3 dan sosialisasi penanggulangan kebakaran (O3) merupakan faktor pendorong untuk mempersiapkan SDM misalnya dengan mengikutsertakan dalam program sertifikasi trainer K3 dan program standarisasi keahlian lainnya yang sejalan.

2. Penetrasi Produk

Penetrasi produk dapat dilakukan antara lain kerjasama dengan supplier untuk melakukan terobosan baru dalam produk APAR ini, misalnya dengan membuat APAR *customized* yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, juga dengan melengkapi item produk seperti baju tahan Api, hydrant, selang dan sebagainya, meskipun bukan merupakan APAR namun produk tersebut sangat dibutuhkan dan banyak dicari pelanggan dalam perlengkapan keamanan.

3. Pengembangan Pasar

Terkait dengan pengalaman CV. Varia Usaha selama lebih dari 20 tahun di bidang alat pemadam (S1), dan didukung oleh kualitas produk (3) dan keahlian karyawannya (S5) dalam operasional dan dikaitkan dengan indikator orientasi CV. Varia Usaha untuk ekspansi ke seluruh wilayah Indonesia, maka melahirkan strategi yaitu bila selama ini CV. Varia Usaha bermain pada level perusahaan State Owned Enterprise (SOE) atau instansi pemerintah, kini dapat membuka pasar pada level perusahaan UKM dan juga merambah area pasar B2B, bisnis to bisnis, seperti kerjasama dengan pabrik karoseri truk dan UKM lainnya.

- b. Strategi W – O (kelemahan dan peluang)
Diversifikasi Harga, strategi ini merupakan strategi untuk membedakan harga penawaran kepada klien. Caranya yaitu dengan membuat paket harga tertentu yang disesuaikan dengan level perusahaan dan produknya. APAR yang ditawarkan atau dibutuhkan oleh pelanggan. Strategi ini Sebagai solusi yang dilakukan atas tawar menawar dengan pembeli (W2) dan dominansi pembeli (W3).
- c. Strategi S- T (kekuatan dan Tantangan)
Penetrasi Pasar, menguatkan perusahaan di bidang alat pemadam yang melayani seluruh wilayah Indonesia, dengan kualitas dan kepuasan yang diberikan kepada pelanggan, evaluasi dan menguatkan brand image perusahaan. Strategi ini diambil dengan mengaitkan indikator (S1) pengalaman perusahaan di bidang APAR, CV Varia Usaha harus selalu berinovasi menunjukkan eksistensinya untuk selalu berubah menjadi lebih baik. Dengan didukung oleh Kualitas pemasok (S3) dan keahlian karyawannya(S5), untuk menjawab tantangan persaingan (T10) dan meningkatnya jumlah pesaing (T11).
- d. Strategi W – T (kelemahan dan tantangan)
 1. Penetrasi Produk
Strategi *customized* produk, dengan membuat produk sesuai design yang diinginkan pelanggan, memberikan value lebih yang dimiliki CV.Varia Usaha yang tidak dimiliki kompetitor. (S4, T6, T10, T5)
 2. Integrasi Horizontal
Strategi yang diterapkan yaitu menjalin kerjasama dengan dinas Pemadam Kebakaran, Dinas Tenaga Kerja sebagai saluran distribusi (T8, T9) yang dengan penegakan peraturan daerah dan perundang-undangan dapat bersinergi, bekerja sama juga dengan kompetitor untuk saling memanfaatkan dan melengkapi resource yang dimiliki.(W1)
 3. Pengembangan Produk
Aspek kapital, sumber dana (W1) CV. Varia Usaha yang terbatas, maka strategi jangka panjang CV. Varia Usaha dapat mengembangkan pasar dengan cara membuka unit bisnis lain diluar pengadaan APAR. Namun tetap bergerak dibidang keamanan dan keselamatan.

Analisa Pemilihan Strategi Menggunakan QSPM. Berdasarkan hasil matrik QSPM nilai TAS tertinggi merupakan strategi prioritas, perhitungan nilai TAS dari terbesar hingga terendah adalah sebagai berikut:

1. Penetrasi Pasar: menguatkan perusahaan di bidang pengadaan APAR yang melayani seluruh wilayah Indonesia, dengan kualitas dan kepuasan yang diberikan kepada pelanggan, evaluasi dan menguatkan brand image (S1,S2, S3 , T3, T5, T6, T7, T8,). Strategi ini menjadi prioritas utama bagi perusahaan.

2. Pengembangan pasar: berawal dari pengalaman CV. Varia Usaha selama lebih dari 20 tahun, dibidang APAR yang berorientasi pada level perusahaan atau instansi pemerintah (State owned) yang berada di wilayah Kediri dan sekitar Jawa Timur, kini lebih membuka pasar lebih luas tidak hanya wilayah Kediri dan Jawa Timur namun juga pada level UKM (small middle business), pada segmen B2B (bisnis to bisnis).
3. Integrasi Horizontal : Bekerja sama dengan kompetitor, instansi terkait untuk ekspansi mendapatkan tender pengadaan dan bersinergi agar dapat saling memperoleh manfaat dan melengkapi resource yang dimiliki. (W2, W3, T5, T8,T9,T10). Strategi ini merupakan strategi prioritas ketiga yang ditawarkan untuk CV. Varia Usaha.
4. Human Resource Development: fokus pada resource yang dimiliki perusahaan, mengelola dan membangun kembali SDM yang dimiliki. Prioritas strategi ke empat ini, mendukung dan sejalan dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar yang akan dijalankan (S5, O2,O3)
5. Penetrasi Produk: Strategi penawaran paket paket pengadaan APAR dan pelatihan K3, memberikan value lebih yang dimiliki oleh CV.varia Usaha dan harga yang bersaing dengan competitor. Prioritas strategi kelima ini dapat dijadikan salah satu bentuk inovasi dari produk untuk membantu tim pemasaran. (W2,T3)
6. Diversifikasi Harga : membuat paket penawaran dengan harga tertentu yang disesuaikan dengan level perusahaan pelanggan dan produknya. (W2, W3, T5,T6)
7. Pengembangan Produk : Dalam jangka panjang CV. Varia Usaha dapat mengembangkan pasar dengan membuka cabang dan unit bisnis lain diluar APAR namun tetap bergerak dibidang keselamatan dan penanganan kebakaran. Sehingga tidak melenceng dari core bisnisnya. (S1, O1,O2,O3). Prioritas strategi ini berpedoman pada grafik *life cycle organization*, akan ada saatnya kurva mencapai puncak lalu menurun.
8. Penetrasi Produk: Melakukan hubungan kerjasama dengan pelanggan dan stakeholder terkait dalam pengembangan produk misalnya melayani jasa pelatihan dan sosialisasi bahaya kebakaran dan pelatihan sejenis yang dalam implementasinya masih sejalan dengan APAR (W1,O2,O3).

PENUTUP

Kesimpulan. Dari hasil dan pembahasan yang telah dikemukakan, penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan matrik IE CV. Varia Usaha berada di kuadran Winner (*Grow and Build*) dengan strategi bersifat agresif. Matriks SWOT menghasilkan 8 alternatif strategi dengan 8 kategori strategi. Kedelapan alternatif strategi tersebut terbagi ke dalam 3 strategi S-O yaitu Human resource, pengembangan produk dan pengembangan pasar. 1 strategi W- O yaitu diversifikasi harga, 1 strategi S- T yaitu penetrasi pasar, dan 3 strategi W- T yaitu penetrasi produk integrasi horizontal dan pengembangan produk.
2. Tiga stategi yang dimiliki prioritas tertinggi dari hasil QSPM yaitu (1) Strategi S-T (penetrasi pasar), (2) strategi S- O (pengembangan pasar) dan (3) strategi W-T (Integrasi Horizontal)

Saran

1. Saran yang dapat diberikan kepada perusahaan berdasarkan tiga prioritas strategi hasil QSPM yang terpilih yaitu:

- a. Penetrasi Pasar: menguatkan perusahaan di Bidang APAR seluruh wilayah Indonesia, dengan menawarkan langsung ke perusahaan diluar jaringan yang sudah ada. berawal dari pengalaman CV. Varia Usaha selama lebih dari 20 tahun dibidang APAR, yang berorientasi pada level perusahaan/instansi pemerintah *state owned enterprise* (SOE), kini dapat membuka pasar pada level *small medium business* (SMB)
 - b. Pengembangan Pasar, dilakukan dengan cara membuat penawaran menarik dari segi harga dan kualitas yang terjangkau melalui paket – paket penawaran.
 - c. Integrasi Horizontal: bekerjasama dengan suplier maupun kompetitor, untuk pengadaan APAR, bersinergi agar dapat saling memanfaatkan dan melengkapi resource yang dimiliki, dilakukan dengan cara:
 - Menjalin kerjasama dan team work hebat dengan pesaing atau kompetitor dan instansi terkait seperti dinas Pemadam Kebakaran dan Dinas tenaga kerja baik dalam pengadaan APAR atau pun dari jasa pelatihan
 - Mengembangkan SDM yang ahli dibidang K3 dengan selalu memberikan training dan sertifikasi, sehingga client merasa percaya, aman, nyaman dan puas menggunakan jasa CV. Varia Usaha
2. Saran yang dapat diberikan kepada peneliti berikutnya yaitu dapat menambah metode competitive profile matrix (CPM) dengan mengambil subjek penelitian lebih dari satu perusahaan sejenis, agar lebih tepat guna dalam menentukan strategi terpilih.

DAFTAR PUSTAKA

- Azadi, Siamak & Elham Rahimzadeh. *Developing Marketing Strategy for Electronic Business by Using Mc.Charty's Four Marketing mix model and Porter's Five competitive Forces*. Emerging Market Journal. Vol 2.2012, pp. 47 – 53.
- Banriadi Munir, Jauhar, Hendang Setyo Rukmi dan Abu Bakar (2015). Strategi Pengembangan UKM Tepung Mocaf CV. Karunia Maha Cipta menggunakan matriks perumusan strategi. Reka Integra, Jurnal Online Teknik Industri Itenas, Bandung. Vol 3 No 3(2015).
- Chan, X.2011. "A SWOT Study of the development strategy of Haier Group as One of the Most Succesful Chinese Enterprises"
- Dalalah, D. 2010. "Application of the Analytic Hierarchy Process (AHP) in Multi Criteria Analysis of the Selection of Cranes". *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*. November 2010, Vol. 5, No. 5, pp. 567-578
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi keduabelas. Jakarta Salemba Empat.
- David, M. E., David, F.R., David, F.R. 2009. "The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To A Retail Computer Store". Edisi keduabelas. Jakarta : Salemba Empat. *The Coastal Business Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 42-52.
- Dwiyanti, Rizda,dkk.2017. Perumusan Strategi Operasi produk kosmetik (Studi kasus PT.ANI).Manajemen IKM.ISSN 2085 8418.<http://Jurnal.ipb.ac.id/index.php/jurnallmpi.vol12,No1>.
- Endang, Darwin Durachim.2014. Pengaruh Aplikasi Strategi manajemen operasi dan pemasaran produk Banquet terhadap peningkatan keunggulan daya saing Hotel Panghegar Bandung. *Jurnal Pariwisata*.Vol1, No 1. April.pp36-47.

- Ellitan, Lena. 2010. Strategi Inovasi dan kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia: Pendekatan model simultan dan model sekuensial. Jurnal Manajemen Universitas Maranatha. Bandung.
- Faruq, Mohammad Ammar. Indrianawati Usman. 2014. Penyusunan strategi bisnis dan strategi operasi usaha kecil dan menengah pada perusahaan konveksi Scissors di Surabaya. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan. th 7. No 3 Desember 2014. Universitas Airlangga.
- Gamayanto, Indra. 2008. *Porter's Five Force Model: Scott Morton's Five Forces Model (Strategic Information System Management)*. Jurnal Fakultas Teknik. Universitas Kristen Maranatha. Bandung. 127 – 134.
- Hartati, S., Nugroho, A 2012. "Sistem Pendukung Keputusan Berbasis AHP (Analytical Hierarchy Process) untuk Penentuan Kesesuaian Penggunaan Laban (Studi Kasus: Kabupaten Semarang)". *Jurnal Teknologi Technoscientia*, Vol. 5, No. 1, Agustus 2012, pp 1-11
- Ishizaka, A, and Labib, A. 2009. "Analytic Hierarchy Process and Expert Choice: Benefits And Limitations". *OR Insight*. Vol. 22, No. 4, pp. 201-220.
- Jaradat S, Almomani S, and Bataineh M. 2013. "The Impact of Porter Model's Five Competence Powers on Selecting Business Strategy "An Empirical Study on Jordanian Food Industrial Companies?". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. July 2013, Vol. 5, No. 3, pp. 458-470
- Lasakar, ML. 2014. "Pemilihan Supplier Bahan Baku Tinta dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) pada Cv Unitech Indonesia - Semarang". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. September 2014, Vol 3, No2, pp. 1-18.
- Marimin, Maghfiroh N. 2013. *Aplikasi Teknik Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor (ID): PT Penerbit IPB Press.
- Mirzakhani, M. 2014. "Strategy Formulation with SWOT Matrix: A Case Study of an Iranian Company". *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 6, No. 2, pp.150-168.
- Nejad, M.B, Pouyan, N., Shojaee M.R. 2011. "Applying Topsis and QSPM Methods in Framework SWOT model: Case study of the Iran's Stock Market". *Australian Journal of Business and Management Research*. August 2011, No 5, PP 93 – 103.
- Nigel Slack & Michael Lewis. (2011). "Operation Strategy". Pearson Education limited.
- O'Brien J.A, and Marakas G.M 2011. *Management Information Systems, 10th Edition*. New York: McGraw- Hill/Irwin
- Oltra, MJ. Mluisa Flor. 2010. The moderating effect of Business Strategy on the relationship between operations strategy and firms results international journal of operations & Management. Emerald Insight. www.emeraldinsight.com
- Ommani A.R. 2011. "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis For Farming System Business Management: case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran". *African Journal of Business Management*. September 2011, Vol 5, No 22, pp.9448-9454.
- Oreski D. 2012. "Strategy Development by Using SWOT – AHP". *TEM Journal*. November 2012, Vol.1, No.4, pp.283 – 291.
- Porter, M.E. 2013. *Competitive Strategy in Five Competitive Forces that Shape Strategy*. New York: Free Press

- Saaty. T. L. 2008. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki alitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. karta (ID): Pustaka Binama Pressindo.
- Sarah L Simoneaux and Chris L Stroud, 2013 *SWOT Analysis: the Annual Check up for Business*. *Journal Pensions Benefit*.75-81
- Saputra, Sendi Aji. Pengaruh lingkungan bisnis dan strategi operasi terhadap kinerja perusahaan pada Fanshop Persib di wilayah Bandung. 2015. *Jurnal Jurusan Managemen*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Kristen Indonesia.
- Shojaee, M.R. 2013. "Strategic Planning for Parsa chemical industry company using SWOT analysis, QSPM model (one of top companies of Iranian Paint)". *Public Policy and Administration Research*. Vol 3, No 12, PP: 146-152.
- Tehrani, M.B. 2014. "Evaluation Strategy Michael Porter's Five Forces model of the competitive environment on the dairy industry (case study: Amoll Haraz Dvshh dairy company)". *American Journal of Engineering Research (AJER)*. Vol.3, Issue 5, pp.80-85.
- Wei Wang (2009) *Entrepreneurship and strategy in China: why "Porter's five forces" may not be*. *Journal of Chinese Entrepreneurship* Vol. 1 No. 1, 2009 pp. 53-64 www.emeraldinsight.com/1756-1396.htm