BAB III

METODE PENELITIAN DAN ANALISA

A. Kerangka Pemikiran

LPBA Muyassaroh merupakan salah satu lembaga pembelajaran bahasa Arab untuk mampu membaca kitab kuning tanpa harakat secara mudah dan cepat serta mampu menterjemahkan Al-Qur'an. Metode ini disebarluaskan melalui berbagai media promosi. Sasarannya adalah adalah siswa siswi sekolah formal tingkat SMA/MA dan masyarakat umum yang memiliki perhatian besar untuk peningkatan interpersonal dalam memahami Islam melalui penelusuran literatur dan referensi berbahasa Arab serta para guru bahasa Arab untuk bisa mengembangkan metode ini secara lebih luas sesuai persyaratan yang telah ditentukan.

Sebagai salah satu lembaga yang menggunakan prinsip syariah, tentu saja lembaga membutuhkan suatu strategi pemasaran yang efektif dan efisien untuk mendapatkan peserta didik dan dalam menghadapi persaingan dengan para kompetitor pendatang baru.

Perumusan strategi pemasaran harus didasarkan pada visi dan misi lembaga, karena visi dan misi mencerminkan suatu lembaga dan apa yang menjadi tujuan lembaga dalam jangka waktu tertentu.

Untuk memperoleh strategi pemasaran yang baik dan tepat, maka strategi tersebut harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan lembaga.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kondisi lingkungan yang dihadapi lembaga terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan internal ini berasal dari lembaga itu sendiri yang menunjukan kekuatan dan kelemahan lembaga. Dasar analisis yang digunakan untuk lingkungan internal berdasarkan analisis STP (*Segmentation, Targetting,* dan *Positioning*) dan bauran pemasaran. Sedangkan untuk lingkungan eksternal menunjukan suatu kondisi berupa peluang dan ancaman di luar lembaga. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan jauh dan lingkungan industri.

Perumusan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan yang diinginkan diawali dengan melakukan analisis STP (*Segmentation, Targetting,* dan *Positioning*) dan identifikasi bauran pemasaran yang terdiri dari 8P, yaitu *product, price, place, promotion, people, process, physical evidence,* dan *productivity and quality*.

Setelah melakukan analisis STP dan bauran pemasaran, kemudian dilakukan proses identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan strategi pemasaran produk LPBA Muyassaroh.

Tahapan selanjutnya yaitu memasukan faktor-faktor yang berasal dari lingkungan internal ke dalam matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan faktor-faktor yang berasal dari lingkungan eksternal ke dalam matriks EFE (*External Factor Evaluation*).

Hasil yang diperoleh dari faktor internal dan eksternal lembaga dijadikan dasar untuk kemudian dianalisis dengan menggunakan matriks

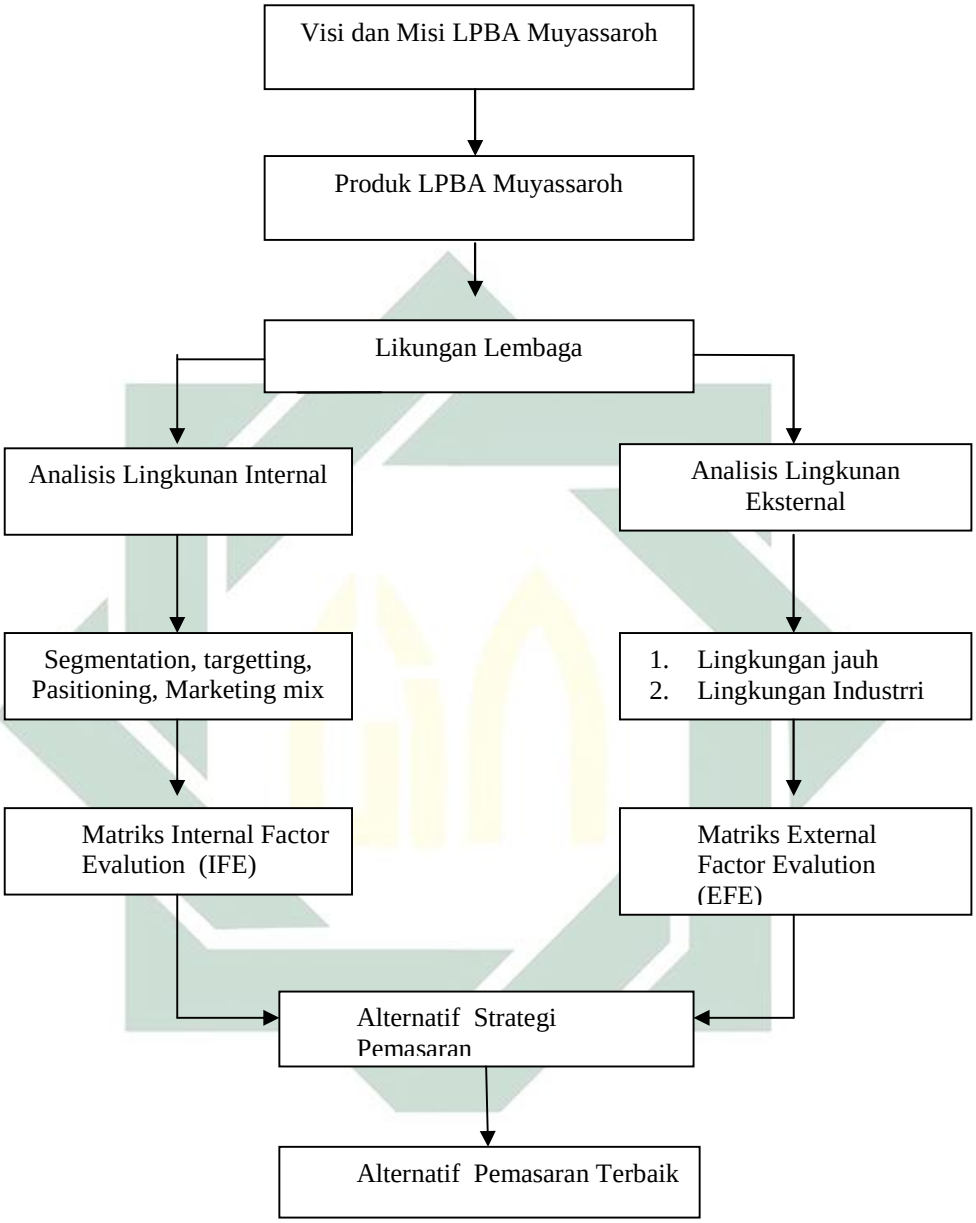
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), sehingga diperoleh beberapa alternatif strategi pemasaran. Hasil dari faktor internal dan eksternal juga digunakan dalam analisis matriks IE (Internal External), tujuannya untuk mendapatkan strategi pemasaran yang lebih detail.

Terakhir, yaitu tahap pengambilan keputusan untuk memilih strategi pemasaran terbaik yang telah dihasilkan dari perpaduan matriks SWOT dan matriks IE, yakni dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Alternatif strategi yang memiliki nilai TAS (*Total Attractive Score*) tertinggi adalah alternatif strategi terbaik yang sesuai dengan kondisi lembaga. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat ringkasan kerangka pemikiran penelitian ini dalam Gambar 3.1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



GAMBAR 3.1 KERANGKA PIKIR PENELITIAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksakan di Lembaga Pembelajaran Bahasa Arab (LPBA) Muyassaroh yang beralamatkan di Jln. Rungkut Barata 1A Surabaya. Kegiatan penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2016 hingga bulan Februari 2017.

C. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner dengan empat expert yaitu ketua LPBA Muyassaroh, Bendahara, Sekertaris dan Trainer. Wawancara yang dilakukan mengenai hal-hal yang terkait dengan tujuan penelitian. Sedangkan kuesioner digunakan untuk memberikan pertimbangan dalam menentukan bobot peringkat pada matriks IFE dan EFE serta menentukan daya tarik relatif pada QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Data sekunder diperoleh dari studi pustaka, data-data yang dimiliki LPBA Muyassaroh serta artikel dari *website* yang terkait dengan penelitian.

D. Metode Pengolahan dan Analisis Data

1. Pengolahan Data

Analisis dalam penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal LPBA Muyassaroh. Data dan informasi yang diperoleh dari lingkungan internal berupa segmentasi, target pasar, dan posisi pasar serta bauran pemasaran yang dianalisis secara kualitatif untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lembaga. Sama halnya dengan data dan informasi yang diperoleh dari lingkungan eksternal lembaga mengenai lingkungan jauh dan lingkungan industri, diklasifikasikan secara kualitatif untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi lembaga. Sedangkan untuk pengolahan dan analisis secara kuantitatif, yaitu dengan menggunakan *Microsoft Excel*.

2. Analisis Data

Setelah mengolah dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal lembaga, maka dapat dilakukan tahap selanjutnya dengan merumuskan strategi melalui tiga tahapan. Tahap pertama adalah tahap masukan dengan menggunakan IFE (*Internal Factor Evaluation*) matriks untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Lembaga serta EFE (*External Factor Evaluation*) matriks untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi lembaga. Tahap kedua adalah pencocokan dengan menggunakan matriks IE (*Internal External*) dan matriks SWOT (*Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats*).

Matriks IE digunakan untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail dan matriks SWOT digunakan untuk memperoleh alternatif-alternatif strategi pemasaran yang sesuai bagi lembaga berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi lembaga. Tahap terakhir adalah tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menentukan dan memilih strategi pemasaran yang terbaik dan tepat bagi lembaga.

a. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evalution*)

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) merupakan alat perumusan strategi yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal lembaga berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal lembaga dapat diperoleh dari beberapa fungsional lembaga, sistem informasi, dan produksi operasi. Faktor-faktor internal yang dianalisis adalah *segmentation, targetting,* dan *positioning* serta bauran pemasaran yang terdiri dari *product, price, place, promotion, people, process, productivity and quality,* dan *physical evidence*.

Data yang diperoleh dari analisis lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan dan analisis lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh lembaga, kemudian didaftar dan dievaluasi. Penentuan terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal, dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal tersebut kepada pihak manajemen dengan menggunakan metode "Paired Comparison"(Kinnear dan Taylor). Langkah yang harus dilakukan dalam penentuan bobot tersebut sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Menuliskan daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*criticial success factors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) lembaga, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.

2) Penilaian bobot (*weight*) setiap faktor strategis internal dan eksternal dalam struktur industri. Penilaian bobot dapat dilihat pada tabel 3.1 dan 3.2. Dalam menentukan bobot, setiap variabel menggunakan skala 1, 2, dan 3 dengan keterangan sebagai berikut

   1 : Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

   2 : Jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal

   3 : Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Tabel 3.1 Penilaian bobot faktor strategis internal lembaga

Faktor Strategis Internal	**A**	**B**	**.....**	**Total**
A				
B				
.....				
Total				$\sum_{i=1}^{n} Xi$

3) Penentuan bobot setiap variabel diperolah dengan menentuksn nilsi setiap pariabel terhadap jumlah nilai keseluruhan dengan menggunakan rumus berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ai = $\frac{Xi}{\sum_{i=1}^{n} Xi}$ .....(1)

Keterangan:

ai = bobot variabel ke-i

Xi = nilai variabel ke-i

N = jumlah variabel

Tabel 3.2 Penilaian bobot faktor strategis eksternal Lembaga

Faktor Strategis Eksternal	**A**	**B**	**.....**	**Total**
A				
B				
.....				
Total				$\sum_{i=1}^{n} Xi$

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobotan ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matriks IFE dan EFE. Selanjutnya tahapan kerja dalam pembuatan matriks IFE menurut Husein Umar adalah sebagai berikut:

1. Buatlah daftar *critical success factors* untuk aspek internal yaitu kekuatan dan kelemahan.
2. Tentukan bobot dari *critical success factors* di atas dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitupun

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebaliknya. Jumlah seluruh bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

3. Tentukan rating setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, di mana:

   1 = sangat lemah

   2 = tidak begitu lemah

   3 = cukup kuat

   4 = sangat kuat

   Jadi, rating mengacu pada kondisi lembaga sedangkan bobot mengacu pada industri di mana lembaga berada.

4. Kalikan bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.

5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi lembaga yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5 jika nilainya di bawah 2,5 menunjukan bahwa secara internal, lembaga adalah lemah, sedangkan jika nilainya di atas 2,5 menunjukan posisi internal kuat. Tabel IFE dapat dilihat pada Tabel 3.3

Tabel 3.3 IFE (Matriks Internal Factor Evaluation)

Crtical Succes Factory	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Kelemahan			

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

setelah melalui tahap analisis faktor-faktor internal, selanjutnya adalah melakukan analisis faktor-faktor eksternal. Menurut Umar (2003), matriks EFE (*External Factor Evaluation*) digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi lembaga, baik berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Faktor eksternal lembaga yang akan dianalisis yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri. Tabel matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 3.4

Tabel 3.4 EFE (Matriks External Factor Evaluation)

Crtical Succes Factory	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Ancaman			

Tahapan kerja dalam pembuatan matriks EFE menurut Husein Umar sebagai berikut:

1. Buatlah daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi lembaga.
2. Tentukan bobot dari *critical success factors* sebelumnya dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus bernilai 1,0.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

3. Tentukan rating setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, di mana:

   1 = di bawah rata-rata

   2 = rata-rata

   3 = di atas rata-rata

   4 = sangat bagus

   Ratingditentukan berdasarkan efektivitas strategi lembaga. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi lembaga.

4. Kalikan nilai bobot dengan nilai rating-nya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.

5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi lembaga yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa lembaga merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukan bahwa lembaga tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal. Seperti halnya pada matriks IFE, matriks EFE terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena selalu berjumlah 1,0.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b). Matriks IE (Internal-External)

Menurut Husein Umar, matriks IE (Internal Eksternal) bermanfaat untuk memposisikan suatu *Strategy Business Unit* (SBU) lembaga ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Matriks IE serupa dengan BCG Matrix terutama pada kedua alat yang berperan dalam memetakan *Strategy Business Unit* (SBU) lembaga dalam sebuah diagram skematis, di mana ukuran dari lingkaran memperlihatkan persentase kontribusi pendapatan, dan *pie slice* memperlihatkan persentase kontribusi keuntungan[1].

Terdapat juga perbedaan yang pokok diantara BCG Matrixdan matriks IE. Pertama, ukuran sumbu X dan Y yang berbeda. Kedua, matriks IE membutuhkan informasi yang lebih banyak perihal SBU daripada BCG Matrix. Ketiga, implikasi-implikasi strategik dari masing-masing matriks berbeda. Dengan alasan-alasan ini, para ahli strategi di lembaga sering mengembangkan BCG Matrix dan matriks IE secara bersama-sama dalam rangka memformulasikan strategi-strategi alternatif. Mereka menilai kondisi lembaga saat ini melalui kedua matriks tersebut dan mengembangkannya untuk memproyeksikan bisnisnya di masa mendatang.

Matriks IE terdiri atas dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE pada sumbu X dan total skor dari matriks EFE pada sumbu Y. Perlu diingatkan kembali bahwa masing-masing SBU lembaga harus

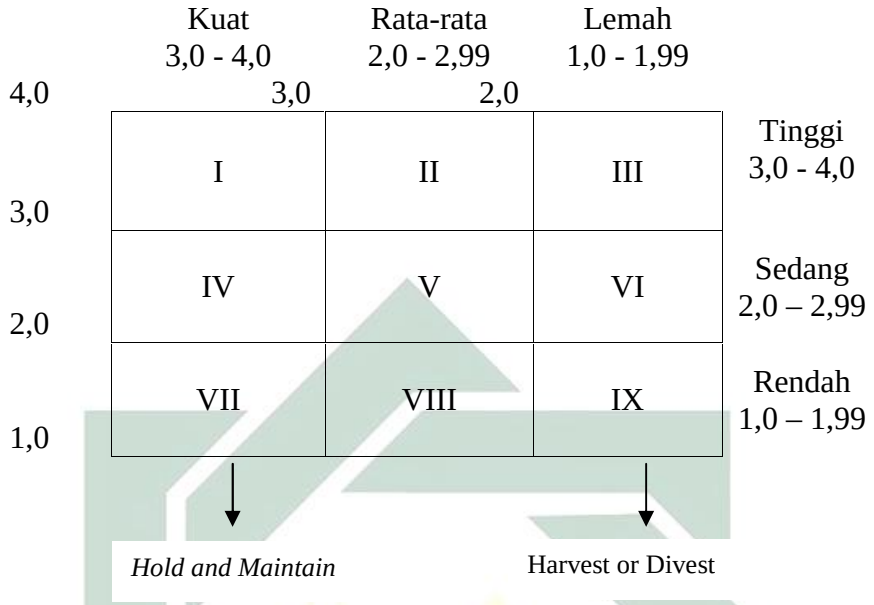
[1] Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), 234.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membentuk IFE Matrix dan EFE Matrix-nya. Pada sumbu X dari matriks IE, skornya ada tiga, yaitu skor 1,0 - 1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,0 –2,99 posisinya adalah rata-rata, dan skor 3,0 –4,0 adalah kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk EFE Matrix, skor 1,0 –1,99 adalah rendah, skor 2,0 –2,99 adalah sedang, dan skor 3,0 –4,0 adalah tinggi. Matriks IE memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

1. SBU (*Strategy Business Unit*) yang berada pada sel I, II, atau IV dapat diartikan sebagai *Grow* dan *Build*. Strategi-strategi yang cocok bagi SBU ini adalah Strategi Intensif seperti *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development* atau Strategi Terintegrasi seperti *Backward Integration*, *Forward Integration*, dan *Horizontal Integration.*
2. SBU yang berada pada sel-sel III, V, atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi *Hold* dan *Maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *Market Penetration* dan *Product Development*.
3. SBU yang berada pada sel-sel VI, VIII, atau IX dapat meggunakan strategi *Harvest* atau *Divestiture*. Lembaga yang dianggap paling sukses adalah lembaga yang mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 3.2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



GAMBAR 3.2 Matriks IE

c). ***Matriks Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT)**

Menurut Rangkuti, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi lembaga. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *strengths* (kekuatan) dan *opportunities* (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weaknesses* (kelemahan) dan *threats* (ancaman). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan lembaga. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman dengan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, sehingga analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategi lembaga[2].

[2] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), 19.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Umar, matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS) merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi.[3] Keempat tipe strategi yang dimaksud yaitu:

(1) Strategi SO (*Strengths –Opportunities*)

(2) Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*)

(3) Strategi ST (*Strengths –Threats*)

(4) Strategi WT (*Weaknesses – Threats*)

Sebagaimana matriks-matriks sebelumnya memerlukan *key success factors*, matriks SWOT pun demikian. Pada matriks ini, menentukan *key success factors* untuk lingkungan eksternal dan internal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan judgment yang baik. Sementara itu, tidak satu pun *matching tool* yang dianggap paling baik. Lebih jelasnya untuk lebih memahami empat tipe strategi dapat dilihat pada Gambar 3.3

IFAS → Kosong (leave blank) **EFAS** ↓	**Strenths-S** Catatlah kekuatan-kekuatan internal Lembaga	**Weaknesses-W** Catatlah kelemahan-kelemahan internal Lembaga
Opportunities-O	**Strategi SO**	**Strategi WO**

[3] Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), 215.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Catatlah peluang-peluang eksternal Lembaga	Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
Threats-T Catatlah ancaman-ancaman eksternal Lembaga	**Strategi ST** Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	**Strategi WT** Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

GAMBAR 3.3 Matriks SWOT

(1) Strategi SO (Strengths –Opportunities)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal lembaga untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar lembaga. Pada umumnya, lembaga berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika lembaga memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau lembaga harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika lembaga menghadapi banyak ancaman, lembaga harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

(2) Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal lembaga dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Terkadang lembaga menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal.

(3) Strategi ST (*Strengths –Threats*)

Melalui strategi ini Lembaga berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa lembaga yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

(4) Strategi WT (*Weaknesses – Threats*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu lembaga yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi berbahaya. Lembaga harus terus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti *merger, declared bankrupitcy, retrench,* atau *liquidation.* Secara lebih jelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks TOWS/SWOT yaitu sebagai berikut:

1. Buat daftar peluang eksternal lembaga
2. Buat daftar ancaman eksternal lembaga
3. Buat daftar kekuatan kunci internal lembaga
4. Buat daftar kelemahan kunci internal lembaga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

d). *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM)

Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) yaitu teknik yang dipakai pada tahap ketiga dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunkan input dari analisis pada tahap pertama dan matching resultspada tahap kedua yang memberikan informasi untuk analisis selanjutnya melalui QSPM ditahap ketiga. QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah didefinisikan sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi yang mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.[4] Matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 3.5.

[4] Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), 245.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3. 5 Matriks QSPM

Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Startgi 3		Strategi 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TS	AS	TS
Peluang									
Ancaman									
Kekuatan									
Kelemahan									
Jumlah Total Nilai Daya tarik									

Keterangan:

AS : *Attractive Score* (nilai daya tarik)

TAS : *Total Attractive Score* (total nilai daya tarik)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id