

SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)
(Studi Kasus Pada PT. Anugerah Rezqina Semesta)**

Disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD FIKRI RASHYADI

D22116308



DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2023

SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)
(Studi Kasus Pada PT. Anugerah Rezqina Semesta)**

Disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD FIKRI RASHYADI

D22116308



DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2023

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING
MATRIX (QSPM)***

(Studi Kasus Pada PT. Anugerah Rezqina Semesta)

Disusun dan diajukan oleh:

**MUHAMMAD FIKRI RASHYADI
D22116308**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam
rangka penyelesaian Studi Program Sarjana
Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 5 April 2023
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Dr.Ir.Saiful,ST.,MT.,IPM
NIP. 19810606 200604 1 004

Pembimbing Pendamping,



Ir. Nurfaidah Tahir,ST.,MT
NIP. 19881010 202101 6 001

Ketua Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin



Ir.Kifayah Amar,ST.,M.Sc.,Ph.D.,IPU
NIP. 19740621 200604 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama : Muhammad Fikri Rashyadi
NIM : D22116308
Program Studi : Teknik Industri
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul

**ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)
(Studi Kasus Pada PT. Anugerah Rezqina Semesta)**

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain dan bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Semua informasi yang ditulis dalam skripsi yang berasal dari penulis lain telah diberi penghargaan, yakni dengan mengutip sumber dan tahun penerbitannya. Oleh karena itu semua tulisan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Apabila ada pihak manapun yang merasa ada kesamaan judul dan atau hasil temuan dalam skripsi ini, maka penulis siap untuk diklarifikasi dan mempertanggungjawabkan segala resiko.

Segala data dan informasi yang diperoleh selama proses pembuatan skripsi, yang akan dipublikasi oleh Penulis di masa depan harus mendapat persetujuan dari Dosen Pembimbing.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan isi skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Gowa, 7 April 2023

Yang Menyatakan



AF4AKX357064300

Muhammad Fikri Rashyadi

ABSTRAK

MUHAMMAD FIKRI RASHYADI. *ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) (Studi Kasus Pada PT. Anugerah Rezqina Semesta)* (dibimbing oleh Saiful dan Nurfaidah Tahir)

PT Anugerah Rezqina Semesta (PT ARS) merupakan suatu perusahaan yang bergerak pada jasa pelayaran. Dapat dilihat dari laporan keuangan bahwa PT ARS sejak tahun 2018 hingga tahun 2020 memiliki pendapatan yang kurang stabil. Apabila kondisi ini terus berlanjut maka perusahaan akan sulit untuk bertahan dan berkembang di pasar. Untuk dapat keluar dari kondisi sulit saat ini, PT ARS memerlukan suatu kegiatan manajemen strategis yang lengkap hingga pengembangan strategi sebagai langkah konkrit untuk membantu menetapkan arah gerak dan pengambilan keputusan.

Demi mendapatkan strategi yang optimal untuk dijalankan, perlu adanya identifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan *Business Model Canvas* dan *PESTEL Analysis*. Kemudian Matriks SWOT dan Matriks SPACE digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan sehingga dapat diketahui jenis strategi apa yang cocok untuk digunakan. Akhirnya QSPM digunakan untuk menentukan usulan strategi mana yang menjadi prioritas bagi perusahaan.

Hasil dari penelitian ini didapat bahwa dengan menggunakan Matriks SWOT dan Matriks SPACE perusahaan cocok untuk menggunakan kelompok strategi integrasi, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi. Dari Sembilan usulan strategi yang terpetakan, dengan menggunakan QSPM didapat bahwa strategi “Secara Proaktif Mencari Investor Yang Mampu Memberikan Investasi Dalam Bentuk Aset Fisik” menjadi strategi dengan tingkat prioritas tertinggi.

Kata Kunci: Strategi Perusahaan, Matriks SWOT, Matriks SPACE, *Quantitative Strategic Planning Matrix*

ABSTRACT

MUHAMMAD FIKRI RASHYADI. *COMPANY STRATEGY ANALYSIS WITH QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) Approach (Case Study at PT. Anugerah Rezqina Semesta)* (supervised by Saiful and Nurfaidah Tahir)

PT Anugerah Rezqina Semesta (PT ARS) is a company that provide services, especially shipping services. From PT ARS financial reports, we can see that PT ARS have a unstable income from the year 2018 until 2020. If this condition continues then PT ARS will struggle to survive and thrive in this field. To come out of the difficult status quo, PT ARS needs strategic management activities to increase performance. So PT ARS need a comprehensive strategic management activity and strategic development as a concrete step to help establish aim and decision making.

To acquire an optimal strategy to be used, internal and external identification is needed with the use of Bussines Model Canvas and PESTEL Analysis. Then SWOT Matrix and SPACE Matrix is used to find company position for identifying what kind of strategies to be used. Finally, QSPM is used to determine which suggested strategy that will be the priority of PT ARS.

This reaserch conclude that with SWOT Matrnx and SPACE Matrix the best stragies are integration, market penetration, market development, product development, and diversification. From nine of the identified strategies, with QSPM results that “Proactively Serching for Investor That Can Help Investing In Physical Asset” is the strategy with the highest priority.

Keywords: Company Strategy, SWOT Matrix, SPACE Matrix, Quantitative Strategic Planning Matrix

KATA PENGANTAR

Syukur dan puji penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judulk “Analisis Strategi Perusahaan Dengan Pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Kasus Pada PT. Anugerah Rezqina Semesta)” dengan lancar dan tepat waktu. Shalawat dan salam tidak lupa penulis panjatkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia menuju jalan yang lebih baik.

Tugas akhir ini penulis susun dalam rangka memenuhi salah satu kewajiban untuk memperoleh gelar Sarjana pada Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, motivasi, dan doa dari berbagai pihak sehingga penulis secara pribadi ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya yang selalu menyertai
2. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Almarhum Muhammad Yadi dan Ibunda Darnawati serta saudara kandung penulis Fauzan, Fayyaz, dan Fedyah yang telah memberikan cinta dan kasih sayang serta doa yang tulus untuk penulis
3. Rektor Universitas Hasanuddin Bapak Prof. Dr. Ir. Djamaluddin Jompa, M.Sc. yang telah memfasilitasi penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin
4. Dekan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin Bapak Prof. Dr. Eng. Muhammad Isran Ramli, ST, MT. IPM atas dukungan dan kebijakannya
5. Ibu Ir. Kifayah Amar, ST., M.Sc., Ph.D selaku Ketua Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin
6. Bapak Dr. Ir. Saiful, ST., MT., IPM selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Ir. Nurfaidah Tahir, ST., MT., selaku Dosen Pembimbing II atas segala nasihat,

bimbingan, kepercayaan, serta ilmu yang telah diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini

7. Bapak Dr. Eng. Ir. Irwan Setiawan, ST., MT., dan Ibu Ir. Dwi Handayani, ST., MT., selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan dan juga arahan dalam penulisan tugas akhir ini
8. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin
9. Teman-teman Teknik Industri Angkatan 2016 (Z16MA) yang selalu ada dari semester 1 hingga akhir.
10. Teman-teman beserta seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dan selalu diberi kesehatan.

Penulis sadari bahwa skripsi yang telah dibuat ini masih banyak terdapat kekurangan didalamnya, maka dari itu penulis akan menerima dengan senang hati setiap kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang. Mohon maaf jika masih jauh dari kata sempurna, semoga apa yang dibuat oleh penulis dapat memberi manfaat untuk setiap pembaca dan menambah keberkahan ilmu bagi penulis sendiri. Terima kasih.

Gowa, 4 April 2023

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR TABEL	v
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Batasan Masalah	5
1.5. Manfaat Penelitian	5
1.6. Sistematika Penulisan	6
BAB II	8
LANDASAN TEORI	8
2.1. Manajemen Strategik	8
2.2. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	10
BAB III	35
METODOLOGI PENELITIAN	35
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	35
3.2. Sumber Data	35
3.3. Metode Pengumpulan Data	35
3.4. Tahapan Penelitian	36
3.5. Kerangka Pikir	39
BAB 4	41
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	41
4.1. Pengumpulan Data	41
4.2. Pengolahan Data	43
4.2.1. Identifikasi Kondisi Internal Menggunakan BMC	44

4.2.2.	Identifikasi Faktor Kunci Internal	53
4.2.3.	Identifikasi Kondisi Eksternal Menggunakan PESTEL	58
4.2.4.	Identifikasi Faktor Kunci Eksternal	60
4.2.5.	Hasil Identifikasi Faktor Kunci Internal dan Eksternal	68
4.2.6.	Validasi dan Agregasi Faktor Kunci	69
4.2.7.	Pembobotan Menggunakan AHP	71
4.2.8.	Penilaian Faktor Kunci	75
4.2.9.	Tahap <i>Matching</i>	77
4.2.10.	Pengambilan Keputusan Dengan QSPM.....	85
4.2.11.	Perbandingan Strategi Awal Dengan Usulan Strategi.....	86
BAB V	88
ANALISA DAN PEMBAHASAN	88
5.1.	Analisis Kondisi Perusahaan.....	88
5.2.	Analisis Faktor Kunci Internal.....	88
5.3.	Analisis Faktor Kunci Eksternal	88
5.4.	Analisis Validasi Faktor Kunci Menggunakan CVR.....	89
5.5.	Analisis Hasil Pembobotan Menggunakan AHP.....	90
5.6.	Analisis Penilaian Faktor Kunci	92
5.7.	Analisis Tahap <i>Matching</i>	93
5.8.	Analisis Tahap Pengambilan Keputusan	95
5.9.	Analisis Program Pencapaian Strategi	96
BAB VI	101
KESIMPULAN DAN SARAN	101
6.1.	Kesimpulan.....	101
6.2.	Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Performansi Pendapatan PT. ARS	2
Gambar 2.1. Tahapan Formulasi Strategi	9
Gambar 2.2. Tingkatan Strategis.....	10
Gambar 2.3. Model Bisnis Kanvas	13
Gambar 2.4. Faktor Lingkungan Eksternal (PESTEL)	17
Gambar 2.5. Faktor Politik PESTEL.....	18
Gambar 2.6. Faktor Ekonomi PESTEL.....	18
Gambar 2.7. Faktor Sosial PESTEL	19
Gambar 2.8. Faktor Teknologi PESTEL.....	20
Gambar 2.9. Faktor Legal PESTEL	20
Gambar 2.10. Faktor Ekonomi PESTEL.....	21
Gambar 2.11. Distribusi Nilai Amax	25
Gambar 2.12. Kuadran Matriks SPACE	29
Gambar 3.1. Alur Penelitian.....	37
Gambar 3.2. Kerangka Pikir Penelitian.....	40
Gambar 4.1. Alur Kerja PT. ARS.....	43
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT. ARS	43
Gambar 4.3. Business Model Canvas PT. ARS	52
Gambar 4.4. Laju Kenaikan Harga Minyak	61
Gambar 4.5. Grafik Pertumbuhan Ekonomi Indonesia.....	63
Gambar 4.6. Grafik Nilai Tukar Mata Uang Dollar Terhadap Rupiah	63
Gambar 4.7. Matriks SWOT PT. ARS.....	78
Gambar 4.8. Matriks SPACE PT. ARS.....	80

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. QSPM.....	11
Tabel 2.2. Penilaian Derajat Kepentingan.....	23
Tabel 2.3. Penilaian Perbandingan Berpasangan	23
Tabel 2.4. Nilai Random Indeks	24
Tabel 2.5. Pemeriksaan Konsistensi Matriks	25
Tabel 2.6. Nilai λ Berdasarkan Jumlah Alternatif.....	26
Tabel 2.7. Indikator SPACE Matriks	27
Tabel 2.8. Matriks SWOT	31
Tabel 2.9. Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 4.1. Segmen Pelanggan PT. ARS	45
Tabel 4.2. Proposisi Nilai PT. ARS	46
Tabel 4.3. Arus Pendapatan PT ARS	48
Tabel 4.4. Sumber Daya Utama PT. ARS.....	49
Tabel 4.5. Aktivitas Kunci PT. ARS.....	49
Tabel 4.6. Kemitraan Utama PT. ARS.....	50
Tabel 4.7. Faktor Kunci Segmen Pelanggan	54
Tabel 4.8. Faktor Kunci Proposisi Nilai.....	54
Tabel 4.9. Faktor Kunci Saluran	55
Tabel 4.10. Faktor Kunci Hubungan Pelanggan	55
Tabel 4.11. Faktor Kunci Arus Pendapatan	56
Tabel 4.12. Faktor Kunci Sumber Daya Utama.....	56
Tabel 4.13. Faktor Kunci Aktivitas Kunci	57
Tabel 4.14. Faktor Kunci Kemitraan Utama.....	57
Tabel 4.15. Faktor Kunci Struktur Biaya	58
Tabel 4.16. Faktor Kunci Politik.....	62
Tabel 4.17. Faktor Kunci Ekonomi.....	64
Tabel 4.18. Faktor Kunci Sosial.....	65
Tabel 4.19. Faktor Kunci Teknologi	66
Tabel 4.20. Faktor Kunci Lingkungan	67
Tabel 4.21. Faktor Kunci Legal	67

Tabel 4.22. Faktor Kunci Kompetitor	68
Tabel 4.23. Hasil Identifikasi Faktor Kunci Internal	68
Tabel 4.24. Hasil Identifikasi Faktor Kunci Eksternal.....	69
Tabel 4.25. Hasil Validasi Faktor kunci Internal	70
Tabel 4.26. Hasil Validasi Faktor Kunci Eksternal.....	70
Tabel 4.27. Pembobotan Faktor Kekuatan	71
Tabel 4.28. Nilai λ Faktor Kekuatan	72
Tabel 4.29. Pembobotan Faktor Kelemahan	72
Tabel 4. 30. Nilai λ Faktor Kelemahan	73
Tabel 4. 31. Pembobotan Faktor Peluang	73
Tabel 4. 32. Nilai λ Faktor Peluang	74
Tabel 4.33. Pembobotan Faktor Ancaman	74
Tabel 4.34. Nilai λ Faktor Ancaman	75
Tabel 4.35. Nilai Faktor Kekuatan	76
Tabel 4.36. Nilai Faktor Kelemahan	76
Tabel 4.37. Nilai Faktor Peluang	77
Tabel 4.38. Nilai Faktor Ancaman	77
Tabel 4.39. Hasil Indikator SPACE	79
Tabel 4.40. Alternatif Kelompok Strategi.....	80
Tabel 4.41. Penyusunan Alternatif Strategi	81
Tabel 4.42. Validasi Alternatif Strategi	82
Tabel 4.43. Agregasi Alternatif Strategi	84
Tabel 4.44. Penamaan Alternatif Strategi	85
Tabel 4.45. Hasil TAS Alternatif Strategi.....	86
Tabel 4.46. Perbandingan Strategi Saat Ini dan Usulan Strategi	86

BAB I

PENDAHULUAN

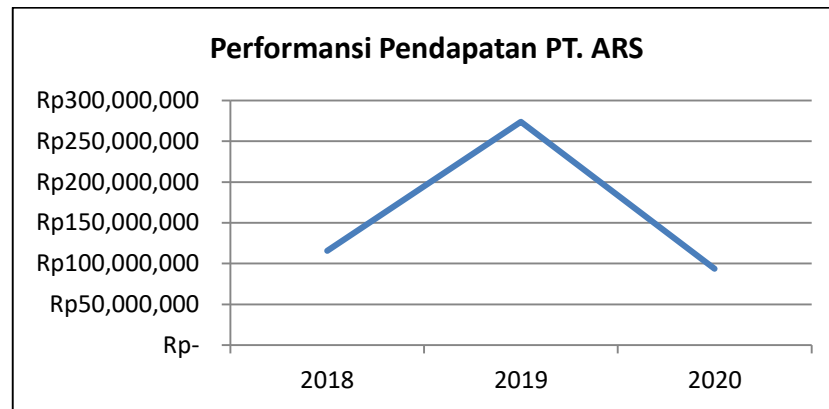
1.1. Latar Belakang

Pesatnya perkembangan zaman saat ini menuntut semua negara unggul dalam berbagai aspek, salah satu aspek yang penting yakni aspek ekonomi. Oleh karena itu, perhatian akan segala sumber menjadi penting untuk meningkatkan kondisi ekonomi negara, salah satu sumber terkuat bangsa Indonesia sebagai negara kepulauan adalah sektor kemaritiman. Pendapatan pada bidang kemaritiman dapat menjadi penyumbang utama bagi produk domestik bruto (PDB) suatu bangsa (Pratama dkk, 2020). Transportasi laut memiliki peran yang strategis dalam mendukung pembangunan nasional di segala bidang, termasuk dalam pengembangan ekonomi negara (Kemenhub, 2020).

Transportasi laut merupakan moda transportasi yang paling murah dibandingkan moda-moda transportasi lainnya, sehingga sangat sesuai untuk pengangkutan komoditas pokok. Pengiriman komoditas dengan transportasi laut (kapal) perlu dikembangkan sebagai implementasi dari konsep *short sea shipping* (SSS) yang menghubungkan pelabuhan-pelabuhan di Pantai Utara Jawa (Setijadi, 2014). Keberadaan jasa ekspedisi terkhusus pada moda transportasi laut mendukung proses distribusi agar lebih efisien dan efektif dalam proses ekspor impor di setiap unit perdagangan baik ekspor maupun impor. Hal ini didukung dengan tanggapan pelaku usaha eksportir dan importir yang membutuhkan jasa perusahaan-perusahaan ekspedisi terutama pada kegiatan yang bisa mengatur, menata dan mengembangkan kegiatan logistik dan pendistribusian barang. (Rusly dan Indriyani, 2013).

Proses distribusi laut memiliki berbagai resiko dan persiapan yang diperlukan, oleh karena itu perusahaan kadang tidak ingin untuk memiliki kapal sendiri dalam menjalankan distribusi, hal ini dikarenakan banyaknya dan risiko yang perlu ditanggung perusahaan ketika mengelola kapalnya sendiri, oleh karena itu terdapat peluang bisnis yakni *shipping line*. Menurut Suwarno (2011) *shipping line* atau perusahaan pelayaran adalah badan usaha milik negara atau swasta yang bergerak dalam bidang penyediaan ruangan pada

kapal laut untuk kepentingan mengangkut muatan penumpang ataupun barang dari pelabuhan asal ke pelabuhan tujuan, baik di dalam negeri maupun luar negeri. PT. Anugerah Rezqina Semesta (ARS) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam jasa penyewaan kapal yang saat ini telah memiliki berbagai jenis kapal seperti *landing carrier transport* (LCT), kapal *bulk carrier*, kapal *tugboat* dan tongkang, serta memiliki layanan dalam hal bunker dan tongkang minyak. Berbagai layanan dilakukan oleh PT. ARS seperti jasa ekspedisi, agen pengiriman, dan bongkar muat. Sebagai perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 2010 PT. ARS telah memiliki berbagai mitra yang rutin melakukan kerja sama dalam hal bisnis, namun hal itu masih sangat kurang jika dibandingkan dengan perusahaan lain, misalnya PT. Bintang Samudera Mandiri Lines yang mampu menaikkan pendapatan usaha hingga 126,84% pada tahun 2021 (Soenarso, 2022). Hal ini sangat berbanding terbalik dengan kondisi PT. ARS yang mengalami penurunan yang dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Performansi Pendapatan PT. ARS

Apabila kondisi ini terus berlanjut, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan akan sulit untuk bertahan dan berkembang di pasar, hal ini akan membuat sulit tercapainya visi, misi, dan tujuan perusahaan yang telah dibangun. Diperlukan tindakan yang jelas dan terstruktur terhadap manajemen bisnis yang dijalankan agar perusahaan dapat terus berkembang dan bersaing di pasaran. David dan David (2017) mengatakan bahwa sebuah perusahaan

atau organisasi memerlukan manajemen strategis untuk dapat bertahan dan berkembang di pasar.

Manajemen strategis merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen untuk melakukan pengembangan strategi (Robbins dan Coutler, 2018). Strategi didefinisikan sebagai rencana bagaimana perusahaan menjalankan bisnis, bersaing dengan kompetitor, serta memuaskan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Robbins dan Coutler (2018) menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara performansi dengan manajemen strategis. Organisasi atau perusahaan yang memperhatikan manajemen strategis memiliki tingkat performansi yang lebih baik dibandingkan yang tidak memperhatikan manajemen strategis. Manajemen strategis dapat membantu mengarahkan stakeholder perusahaan untuk mengambil keputusan yang konsisten secara cepat dan tepat.

Manajemen strategis terdiri dari kegiatan formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya (David dan David, 2017). Penetapan visi, misi, tujuan, dan *value* perusahaan merupakan beberapa bagian dari kegiatan manajemen strategis. Meski PT. ARS telah memiliki visi, misi, dan *value* untuk periode 2022-2025, bila melihat periode sebelumnya dokumen-dokumen ini belum cukup untuk menjadi panduan bagi manajemen untuk menjalankan bisnis perusahaan secara menyeluruh. Hal ini dapat ditunjukkan dengan beberapa temuan gejala di lapangan seperti target pendapatan tahunan yang tidak tercapai, dan perubahan kondisi bisnis yang tidak dapat dikendalikan. Visi, misi, tujuan, dan *value* perusahaan perlu dikembangkan lebih jauh menjadi strategi secara konkrit.

Menurut David dan David (2017), strategi dapat membantu mengarahkan perusahaan untuk dapat mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Menurut Robbins dan Coutler (2018), terdapat tiga tingkatan strategi, yaitu strategi bisnis (multi bisnis), strategi kompetitif (unit bisnis), dan strategi fungsional (divisi pada unit bisnis). Menurut David dan David (2017) bagi perusahaan dengan beberapa lini bisnis, strategi bisnis menjadi tingkatan strategi yang

diperlukan. Sehingga sangat cocok untuk PT ARS yang memiliki beberapa lini bisnis menggunakan strategi bisnis dibanding strategi lainnya. Solihin (2012) mengatakan bahwa strategi bisnis berbeda dengan strategi pada level korporat. Strategi di level bisnis ini lebih menfokuskan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam segmen pasar tertentu.

Menurut Binns dan Tushman (2014), terdapat empat tanda diperlukannya pembaharuan strategi dengan segera. Pertama pendapatan perusahaan banyak digunakan untuk maturisasi bisnis dengan kesempatan tumbuh yang terbatas. Kedua terdapat ancaman langsung terhadap pendapatan utama perusahaan. Ketiga peluang yang ada di pasar berada diluar kapabilitas perusahaan. Terakhir, partisipasi perusahaan dalam persaingan di pasar menjadi ancaman bagi kapabilitas utama perusahaan. Organisasi atau perusahaan yang menghadapi seluruh atau sebagian dari kondisi ini perlu melakukan pembaharuan strategi baik secara inkremental maupun keseluruhan. Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa perusahaan sedang mengalami berbagai kondisi seperti ketidakstabilan pendapatan yang dihasilkan, dan berbagai ancaman luar yang diluar jangkauan perusahaan. Hal ini mendorong pentingnya penelitian ini untuk dilakukan formulasi usulan strategi bisnis bagi PT. ARS. Perumusan strategi bisnis ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengambil tindakan dan keputusan secara cepat dan tepat sehingga perusahaan dapat mencapai performansi yang diharapkan.

Demi mendapatkan strategi bisnis terbaik dibutuhkan *tools* dan metode yang dapat menggunakan berbagai kondisi perusahaan sebagai acuan untuk mendapatkan strategi terbaik secara objektif. 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 (Siahaan, 2008). 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, 2009).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pendahuluan diatas, maka ditentukan rumusan masalah pada penelitian ini yakni “Bagaimana usulan strategi bisnis bagi PT. ARS?”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dituliskan sebelumnya, adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor kunci internal menggunakan *Business Model Canvas*
2. Mengidentifikasi faktor kunci eksternal perusahaan menggunakan PESTLE
3. Memvalidasi faktor kunci internal dan eksternal menggunakan *Content Validity Ratio*
4. Memberi bobot kepada setiap faktor kunci internal dan eksternal menggunakan AHP
5. Mengidentifikasi posisi perusahaan menggunakan Matriks SPACE dan Matriks SWOT
6. Menentukan usulan strategi perusahaan menggunakan QSPM

1.4. Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian dibatasi pada tahapan formulasi strategi
2. Strategi perusahaan yang dikembangkan dibatasi untuk tahun 2023-2028
3. Penelitian berdasarkan laporan keuangan PT. ARS tahun 2018-2020

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain.

1. Bagi perguruan tinggi
Memberikan informasi untuk menambah kepustakaan terkait strategi perusahaan berdasarkan berbagai teori dan *tools* yang dikembangkan dan dipadukan untuk mendapatkan strategi perusahaan yang baik. Penelitian ini juga bermanfaat sebagai bahan referensi dalam keilmuan Teknik Industri dengan konteks manajemen industri, yang kemudian dapat ditemukan pada Laboratorium Perancangan Sistem dan Manajemen Industri.

2. Bagi perusahaan

Memberikan informasi terkait kondisi internal dan eksternal pada perusahaan, dan juga dapat mengetahui daya saing perusahaan saat ini, yang kemudian dapat dikembangkan menjadi usulan pengembangan strategi perusahaan dengan berbagai program pencapaian objektif strategi

3. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini peneliti dapat mengimplementasikan penerapan teori-teori sebelumnya yang telah di dapat selama kegiatan perkuliahan khususnya dalam mata kuliah manajemen indsutri, dari strategi pengembangan perusahaan yang baik dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tugas akhir dibutuhkan sistematika penulisan yang terpadu agar pembaca dapat memahami isi dari tugas akhir. Adapun sistematika penulisan tugas akhir yang dimaksud adalah sebagai berikut

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini, diuraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, Batasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi penjelasan mengenai dasar teori yang akan digunakan dalam melakukan penelitian untuk membantu pemahaman dalam pengolahan dan analisa data. Landasan teori ini diperoleh dari studi literatur melalui buku, jurnal, dan skripsi.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini, berisi tentang tempat dan waktu penelitian dilakukan, subjek dan objek penelitian, data penelitian (jenis-jenis data dan metode pengambilan data), *flowchart* penelitian yang menjelaskan tahap-tahap penelitian dan kerangka pikir.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ke-empat berisi kuesioner, data-data yang berkaitan dengan objek penelitian yang diperoleh selama penelitian seperti hasil kuesioner, dan pengolahan data dengan menggunakan metode tertentu.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ke-lima berisi tentang analisis dan pembahasan yang didapat dari hasil penelitian.

BAB VI PENUTUP

Bab ke-enam berisi tentang pernyataan singkat dan dijabarkan dari hasil penelitian mengenai penelitian yang dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian maka dapat dibuat suatu kesimpulan dan saran yang dibuat untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.

BAB II

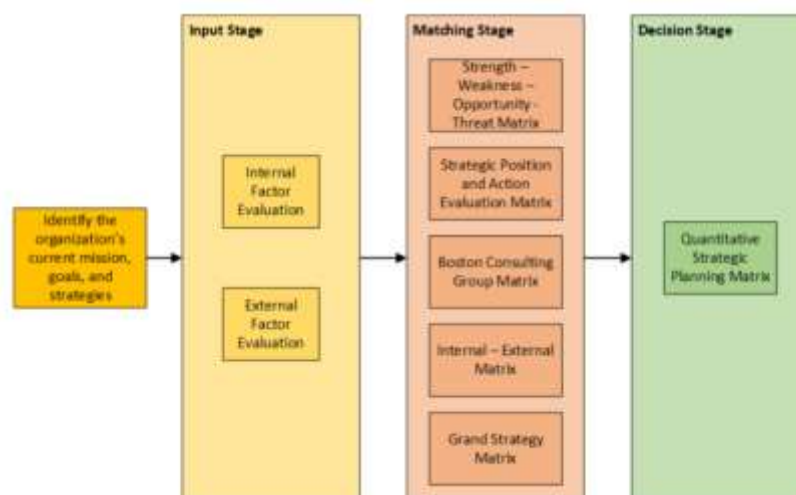
LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Strategik

Minzberg, Ahlstrand dan Lampel (1998) mendefinisikan strategi sebagai 5P yaitu *plan*, *pattern*, *position*, *perspective*, dan *play*. Strategi sebagai *plan* (rencana) merupakan suatu arah atau petunjuk untuk bergerak dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Strategi sebagai *pattern* menggambarkan bagaimana konsistensi yang dilakukan suatu organisasi atau perusahaan sepanjang waktu. Sebagai *position*, strategi merupakan bagaimana suatu organisasi/perusahaan menempatkan produknya pada suatu pasar tertentu. Strategi sebagai *perspective* masih berkaitan dengan *position*, yaitu bagaimana perspektif konsumen yang ingin dibangun terhadap suatu produk pada pasar tertentu. Terakhir sebagai *play*, strategi didefinisikan sebagai langkah-langkah yang dilakukan suatu organisasi atau perusahaan untuk menghadapi kompetitor. Secara umum strategi didefinisikan sebagai peninjauan arah, pola, dan posisi produk terhadap pasar tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Terdapat berbagai teknik manajemen seperti *Total Quality Management* (TQM), *benchmarking*, *time-based competition*, *outsourcing*, *partnering*, dan *re-engineering* yang sering digunakan oleh perusahaan. Menurut Porter (1996), berbagai teknik tersebut dapat meningkatkan efektivitas operasional, namun seringkali tidak dapat memberikan profit yang berkelanjutan bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena kegagalan manajemen untuk membedakan antara efektivitas operasional dengan manajemen strategik. Menurut Robbins dan Coutler (2018), manajemen strategik merupakan sesuatu yang dilakukan oleh manajer untuk mengembangkan strategi organisasi yang dipimpinnya. Strategi organisasi merupakan perencanaan terkait bagaimana suatu korporasi akan menjalankan bisnis, bersaing, dan memenuhi kebutuhan konsumen untuk memenuhi tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut David dan David (2017), tahapan formulasi strategi dibagi menjadi tiga bagian yaitu *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Tahapan input terdiri dari analisis kondisi internal dan eksternal. Tahapan ini menghasilkan input untuk proses formulasi pada tahapan selanjutnya. Setelah *input stage* terdapat *matching stage*, yang berfokus untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi yang cocok dengan hasil analisis kondisi internal dan eksternal yang telah dilakukan pada *input stage*. Terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan pada *matching stage*, diantaranya *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*, *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, *Internal-External (IE) Matrix*, *Grand Strategy Matrix*, dan *Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT) Matrix*.



Gambar 2.1. Tahapan Formulasi Strategi David dan David (2017)

Tahapan terakhir merupakan decision stage dimana hasil evaluasi internal dan eksternal pada input stage digunakan untuk mengevaluasi kelayakan dari setiap alternatif strategi yang dihasilkan pada *matching stage*. Proses pengambilan keputusan terkait strategi yang digunakan umumnya menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Diagram model formulasi strategi menurut David dan David (2017) dapat dilihat pada Gambar 2.1 diatas.



Gambar 2. 2. Tingkatan Strategis Robbins dan Coulter (2018)

Berdasarkan ruang lingkup penerapannya, tingkatan strategi dibagi menjadi tiga, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Strategi korporasi mencakup keseluruhan unit bisnis strategis perusahaan, strategi kompetitif mencakup salah satu unit bisnis perusahaan, sedangkan strategi fungsional spesifik berada pada salah satu fungsi perusahaan tertentu.

2.2. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap akhir dari proses perumusan strategi korporasi perusahaan. Proses pengambilan keputusan dilakukan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. QSPM menggunakan input dari tahap analisis kondisi dan formulasi strategi untuk membantu memberikan penilaian secara objektif terhadap masing-masing alternatif strategi yang diusulkan. Contoh matriks QSPM ditunjukkan seperti pada Tabel 2-13 berikut:

Tabel 2. 1. QSPM

<i>Strategic Alternatives</i>							
<i>Key Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Strategy 1</i>		<i>Strategy 2</i>		<i>Strategy 3</i>	
		<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>
<i>Key External Factors</i>							
<i>Economy</i>							
<i>Political/ Lega</i>							
<i>Social/ Enviromental</i>							
<i>Competitive</i>							
<i>Key Internal Factors</i>							
<i>Management</i>							
<i>Marketing</i>							
<i>Finance</i>							
<i>Operation</i>							
<i>Research and development</i>							
<i>Total</i>							

Sumber: David dan David (2017)

Langkah dalam menyusun QSPM adalah sebagai berikut:

- a. Memasukkan setiap faktor kunci internal dan eksternal
- b. Memasukkan bobot setiap faktor kunci yang sudah terpetakan
- c. Memasukkan strategi yang dirumuskan pada tahapan formulasi strategi pada konten QSPM
- d. Melakukan *Attractiveness Score (AS)*

Penilaian AS tidak perlu dilakukan terhadap semua faktor kunci. Hanya yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan tersebut. Penilaian diberikan dengan rentang 1-4 dimana 1 = tidak atraktif 2 = cukup atraktif, 3 = atraktif, dan 4 = sangat atraktif.

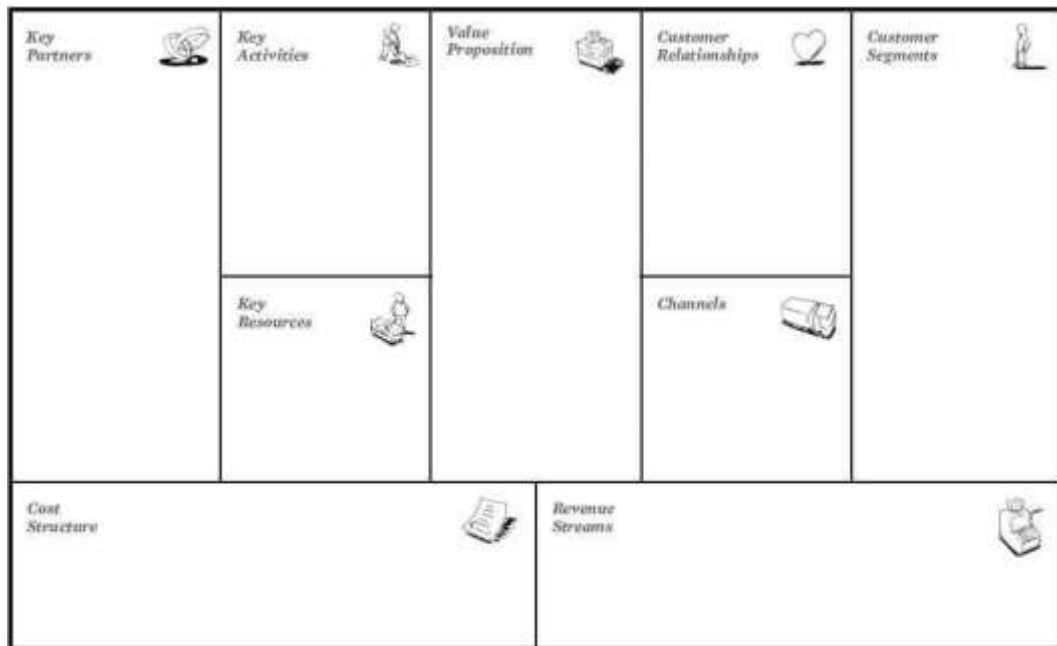
- e. Mengalikan bobot dengan AS menjadi *Total Attractive Score (TAS)*
- f. Menjumlahkan setiap TAS pada masing-masing alternatif strategi.
Menjumlahkan dari semua TAS untuk setiap strategi menjadi nilai akhir penilaian QSPM. Hasil penilaian kemudian dapat diurutkan dari nilai tertinggi hingga terendah untuk melihat prioritas strategi.

Untuk mencapai tahap akhir yaitu pengambilan keputusan dengan metode QSPM, dibutuhkan beberapa tahapan sebelum mencapai tahapan tersebut, yakni dengan menggunakan beberapa *tools* untuk proses penentuan bobot setiap faktor, yang penulis akan gunakan berurutan seperti berikut:

2.2.1. Model Bisnis Kanvas

David dan David (2017) mendefinisikan kondisi internal perusahaan sebagai faktor- faktor yang dapat dikontrol sepenuhnya oleh perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan. Menurut Mustika, dkk (2017), penggunaan Kanvas Model Bisnis sangat cocok untuk digunakan dengan analisis SWOT. Kekuatan dan kelemahan dari organisasi/perusahaan dapat diidentifikasi dengan melakukan analisis terhadap setiap blok Kanvas Model Bisnis. Kekuatan merupakan segala sesuatu yang mampu dilakukan dengan baik oleh perusahaan, sedangkan kelemahan merupakan segala sesuatu yang tidak dapat dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Penurunan faktor kunci internal berupa kekuatan dan kelemahan dapat dilakukan dengan menganalisis model bisnis yang dimiliki perusahaan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015), Model Bisnis merupakan salah satu cara untuk menggambarkan pemikiran mengenai bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai dari suatu bisnis. Salah satu cara untuk menggambarkan model bisnis adalah dengan Kanvas Model Bisnis. Metode ini merepresentasikan model bisnis ke dalam sembilan blok yang terdiri dari segmen konsumen, *value proposition*, *channel*, hubungan pelanggan, aktivitas kunci, sumber daya kunci, kemitraan utama, struktur biaya, serta arus pendapatan.



Gambar 2.3. Model Bisnis Kanvas Osterwalder dan Pigneur (2015)

a. *Customer Segments*

Customer segments menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dilayani oleh perusahaan. Pada suatu pasar terdapat berbagai segmen pasar yang terbentuk. Tidak semua segmen dapat dilayani oleh perusahaan. Penentuan segmen konsumen dilakukan agar perusahaan dapat mengenali konsumennya dengan lebih baik. Satu segmen cenderung akan memiliki karakteristik berbeda dengan segmen lainnya.

b. *Value Proposition*

Value proposition merupakan nilai tambah yang menjadi alasan mengapa konsumen memilih suatu produk atau layanan jasa. Dapat dikatakan *value proposition* merupakan spesialisasi unik yang ditawarkan perusahaan untuk mendapatkan atensi konsumen. Setiap bisnis memerlukan pemahaman akan konsumen dengan baik untuk dapat menyusun *value proposition*.

c. *Channel*

Channel merupakan cara perusahaan menjangkau segmen konsumen yang telah terpetakan. Dapat dikatakan *channel* merupakan titik sentuh antara perusahaan dengan konsumen. *Channel* sangat berpengaruh terhadap ketersediaan *value proposition*. Terdapat tiga jenis jenis *channel* yang penting untuk dimiliki perusahaan diantaranya:

1. *Channel* Penjualan

Channel penjualan merupakan *channel* yang digunakan untuk berkomunikasi dengan pelanggan maupun calon pelanggan yang berkaitan dengan kegiatan penjualan produk maupun layanan jasa.

2. *Channel* Pengiriman

Channel pengiriman merupakan *channel* yang digunakan untuk melakukan pengiriman produk maupun layanan jasa kepada konsumen.

3. *Channel* Pelayanan

Channel pelayanan merupakan *channel* yang digunakan untuk melayani pelanggan maupun calon pelanggan yang memerlukan bantuan maupun informasi dari perusahaan terkait layanan yang diberikan.

d. *Customer Relationship*

Customer Relationship merupakan cara perusahaan untuk menjaga hubungan dengan pelanggan. Hubungan pelanggan dapat ditujukan untuk akuisisi, retensi, maupun peningkatan penjualan. Terdapat beberapa jenis hubungan pelanggan yang dapat digunakan diantaranya:

1. Bantuan Personal

Bantuan personal merupakan hubungan langsung yang diperuntukkan untuk umum seperti melalui call center, surat elektronik, dan sebagainya.

2. Bantuan Personal Khusus

Bantuan personal khusus merupakan jenis hubungan spesifik untuk melayani individu tertentu. Bantuan personal khusus berbeda dengan bantuan personal dalam pelayanannya. Contoh dari bantuan personal khusus contohnya adalah pada layanan khusus untuk member.

3. Swalayan

Swalayan merupakan hubungan tidak langsung dimana perusahaan memfasilitasi layanan yang diperlukan tanpa berinteraksi langsung dengan konsumen.

4. Layanan Otomatis

Layanan otomatis merupakan suatu layanan sistematis yang terotomasi untuk melayani konsumen.

5. Komunitas

Layanan jenis ini menggunakan komunitas yang dilibatkan dalam memenuhi kebutuhan terkait layanan yang diberikan kepada konsumen.

e. *Key Activities*

Key Activities merupakan kegiatan-kegiatan penting bagi perusahaan dalam menjalankan model bisnisnya. Aktivitas yang masuk ke dalam aktivitas kunci merupakan hal-hal yang berpengaruh signifikan terhadap ketersediaan *value proposition* bagi konsumen. Menurut Porter (1985), terdapat dua jenis aktivitas pada aktivitas perusahaan, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama mencakup kegiatan logistik, operasi, serta pemasaran dan penjualan. Aktivitas pendukung dapat mencakup pengadaan, manajemen sumber daya manusia, serta pengembangan infrastruktur perusahaan.

f. *Key Resources*

Key Resources merupakan aset penting yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. Sumber daya utama tidak harus berasal dari internal perusahaan, namun juga dapat berasal dari luar perusahaan

atau mitra. Terdapat beberapa kategori dari sumber daya utama diantaranya:

1. Fisik

Sumber daya fisik merupakan sumber daya yang meliputi aset fisik seperti fasilitas bangunan, kendaraan, jaringan distribusi, dan sebagainya.

2. Intelektual

Sumber daya intelektual merupakan sumber daya yang meliputi pengetahuan, paten, hak cipta, serta kemitraan.

3. Manusia

Sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang turut andil dalam memberikan layanan pada konsumen.

4. Finansial

Sumber daya finansial merupakan sumber daya yang berhubungan dengan keuangan.

g. *Key Partners*

Key Partners merupakan pihak-pihak penting yang berperan dalam keberjaan suatu layanan. Kemitraan dapat memiliki beberapa bentuk, diantaranya:

1. Aliansi antar non-pesaing

2. Kemitraan antar pesaing

3. Usaha bersama untuk mengembangkan bisnis baru

4. Hubungan pembeli-pemasuk

Kemitraan dapat bermanfaat bagi perusahaan seperti optimalisasi skala ekonomis, minimalisir risiko, serta akuisisi sumber daya tertentu.

h. *Cost Structure*

Cost Structure merupakan jenis-jenis biaya yang diperlukan perusahaan untuk menjalankan bisnis. Terdapat beberapa jenis biaya yang biasanya diperlukan diantaranya:

1. Biaya Tetap

Biaya tetap merupakan pengeluaran yang nilainya selalu sama meskipun volume produk atau jasa yang dihasilkan bervariasi, misalnya gaji pegawai.

2. Biaya Variabel

Biaya variabel merupakan biaya yang nilainya bergantung dengan volume produk atau jasa yang dihasilkan.

i. *Revenue Stream*

Revenue Stream merupakan pendapatan yang masuk ke perusahaan dari setiap *customer segments*. Terdapat beberapa arus pendapatan yang dapat terbentuk pada penggunaan layanan jasa, diantaranya:

1. Biaya instalasi
2. Biaya berlangganan
3. Biaya komisi
4. Biaya periklanan

2.2.2. PESTEL

David (2017) mendefinisikan lingkungan eksternal sebagai faktor dan dorongan dari luar organisasi yang memengaruhi performansi perusahaan. Kondisi lingkungan eksternal dapat ditinjau melalui enam aspek, yaitu politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan legal yang digambarkan melalui model PESTEL.



**Gambar 2.4. Faktor Lingkungan Eksternal (PESTEL)
David dan David (2017)**

Setiap faktor dari model PESTEL dapat diukur melalui beberapa indikator. Newton dan Bristoll (2013) mengatakan bahwa setiap faktor PESTEL dapat diturunkan menjadi beberapa indikator yang lebih spesifik seperti berikut:

a. Faktor Politik

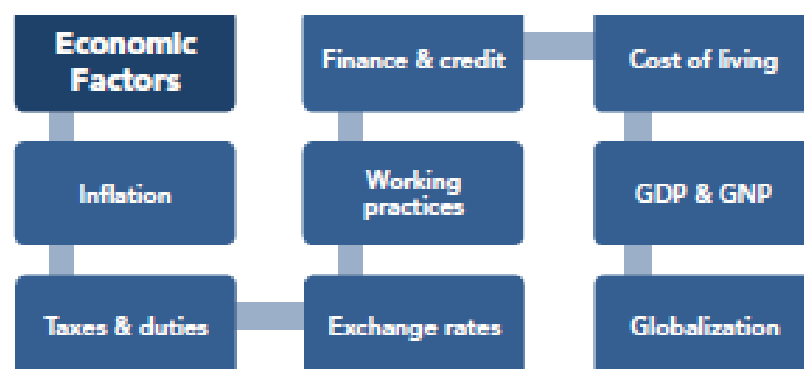


Gambar 2.5. Faktor Politik PESTEL
Newton dan Bristoll (2013)

Organisasi diharapkan bisa untuk mengikuti perubahan kebijakan dari pemerintah, karena bahkan saat situasi politik relatif stabil bisa terjadi perubahan kebijakan dari level tertinggi yang dapat berdampak serius terhadap organisasi. Ini bisa berpengaruh dari berubahnya prioritas pemerintah, yang menghasilkan perubahan terhadap regulasi-regulasi yang sudah ada.

Kondisi politik di setiap negara menjadi pertimbangan terhadap organisasi yang ingin melakukan pergerakan keluar dari daerahnya. Tergantung dari negaranya, faktor politik bisa jadi membutuhkan perhatian lebih.

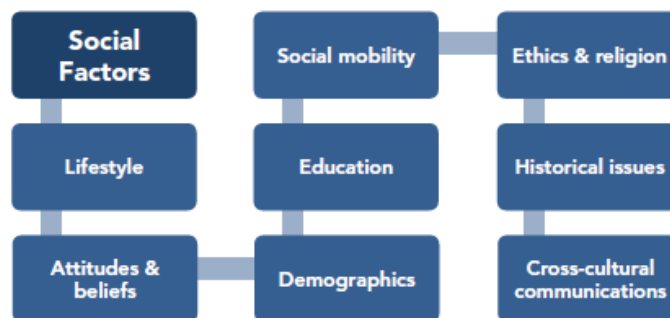
b. Faktor Ekonomi



Gambar 2. 6. Faktor Ekonomi PESTEL
Newton dan Bristoll (2013)

Tergantung dari tujuan organisasi faktor seperti tingkat inflasi, pajak, tingkat pengangguran, ketersediaan ahli, dan tren biaya tenaga kerja bisa berpengaruh terhadap efisiensi organisasi. Strategi harus dibuat fleksibel sehingga dapat mengikuti perubahan situasi ekonomi bahkan sampai di tingkat ekonomi makro. Kondisi ekonomi dengan tingkat inflasi tinggi akan berimbas terhadap penentuan harga dan daya beli konsumen.

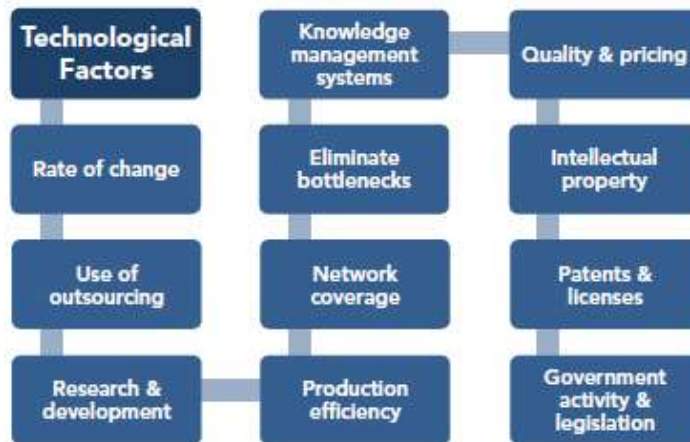
c. Faktor Sosial



**Gambar 2. 7. Faktor Sosial PESTEL
Newton dan Bristoll (2013)**

Faktor sosial dan budaya menjadi peran penting di pasar global, dan keberhasilan organisasi akan bergantung pada analisa pada bidang ini. Kesalahan dalam analisa akan sangat memakan banyak biaya dan bisa jadi baru akan ketahuan saat organisasi telah melakukan pengeluaran. Hal ini dapat menjadi suatu masalah dalam mengatur sumber daya serta pemasaran.

d. Faktor Teknologi



Gambar 2. 8. Faktor Teknologi PESTEL
Newton dan Bristoll (2013)

Elemen ini telah menjadi faktor kunci untuk organisasi dalam mengetahui dan menilai isu yang mungkin memiliki dampak terhadap kegiatan operasional di masa yang akan datang. Dengan menggunakan PESTLE organisasi dapat menganalisa pendekatan yang sangat di luar dugaan, karena yang apa yang kita kira tidak mungkin saat ini bisa jadi hal yang lumrah di masa depan.

Perkembangan teknologi memberi organisasi kebebasan dalam memilih keputusan manajerial. Pesatnya perkembangan di bidang komunikasi juga memberikan kemudahan untuk mempersingkat alur kerja dan mengeliminasi *bottleneck*.

e. Faktor Legal

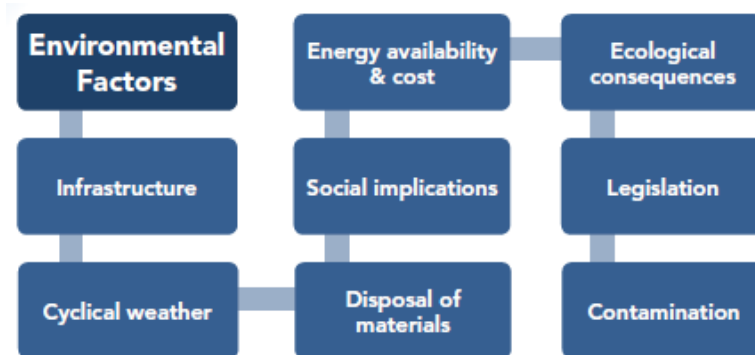


Gambar 2. 9. Faktor Legal PESTEL
Newton dan Bristoll (2013)

Jumlah faktor legal yang harus dipertimbangkan harus mengikutsertakan legislasi sekarang dan yang akan ada yang akan berefek pada industri di area seperti penerimaan pekerja, kompetisi, dan kesehatan dan keamanan. Di beberapa tahun terakhir mulai bermunculan badan pengawas yang bertujuan untuk memantau legalitas organisasi di semua bidang operasi seperti perlindungan pengguna, pembuangan limbah, dan kesejahteraan karyawan. Seluruh faktor ini berpengaruh terhadap bagaimana suatu organisasi berfungsi dan mempunyai keadaan keuangan yang harus diperhitungkan saat menyusun strategi bisnis.

Analisis PESTLE harus memperhitungkan dampak undang-undang negara dan luar negeri yang bisa terlibat terhadap kegiatan organisasi. Banyak regulasi pada tingkat nasional ataupun regional yang dapat menambah pertimbangan saat mengatur strategi.

f. Faktor Lingkungan



Gambar 2.10. Faktor Ekonomi PESTEL
Newton dan Bristoll (2013)

Isu-isu seputar perlindungan lingkungan bertambah penting di beberapa tahun terakhir karena implikasi dari aktivitas ekonomi yang kurang teratur seperti yang bisa dilihat sekarang. Ini menjadi lebih signifikan dengan adanya globalisasi sebagai dampak kegiatan organisasi bisa terasa hingga di luar dari negara asalnya dan dapat memberi dedan finansial yang sangat banyak. Faktor ekologis dan

lingkungan bisa memiliki konsekuensi yang dirasakan dari sisi ekonomi dan sosial.

Performansi perusahaan dari lingkungan eksternal sangat dipengaruhi oleh peluang dan ancaman yang ada. Oleh karena itu setelah melakukan identifikasi kondisi lingkungan eksternal, perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari setiap indikator PESTEL yang teridentifikasi.

2.2.3. *Content Validity Ratio*

Validitas konten merupakan suatu proses untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan telah mencakup seluruh konten yang ingin diukur. Menurut Stromberg dan Olsen (2004) pada Ayre dan Scally (2014), salah satu cara untuk menguji validitas isi adalah dengan melibatkan dan meminta pendapat sejumlah pakar terhadap konten dari instrumen pengukuran yang akan digunakan. Salah satu cara untuk mengukur validitas konten adalah dengan menggunakan *content validity ratio* (CVR). Menurut Lawshe (1975) pada Ayre dan Scally (2014), CVR adalah suatu metode yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepentingan suatu aspek pengukuran menjadi dua kelompok, yaitu “penting” dan “tidak penting”. Nilai CVR akan berada pada rentang -1 dan 1 dimana nilai minimal CVR valid bila bernilai >0. Nilai CVR dapat dihitung dengan rumus:

$$CVR = \frac{ne - \left(\frac{N}{2}\right)}{\left(\frac{N}{2}\right)}$$

Keterangan:

ne = Jumlah pakar yang mengatakan aspek pengukuran “penting”

N = Jumlah pakar yang terlibat

2.2.4. Perbandingan Berpasangan

Perbandingan berpasangan merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengetahui perbandingan tingkat kepentingan antara satu faktor dengan faktor lainnya. Perbandingan berpasangan yang

dilakukan terhadap lebih dari dua faktor disebut sebagai *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Menurut Saaty (1987), AHP merupakan teori umum yang dapat digunakan untuk menurunkan skala diskrit maupun kontinu terhadap kepentingan atau preferensi relatif yang dirasakan responden terhadap beberapa faktor tertentu. AHP menekankan kondistensi penilaian multikriteria terhadap struktur hierarki dari masalah yang dihadapi.

a. Penilaian Bobot Kriteria

Penilaian bobot kriteria antar faktor dilakukan dengan memberikan penilaian derajat kepentingan antara satu faktor terhadap faktor lainnya. Skala penilaian mengikuti skala fundamental derajat kepentingan dari Saaty seperti ditunjukkan pada Tabel 2.2 berikut:

Tabel 2. 2. Penilaian Derajat Kepentingan

Derajat Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Sama penting	Dua faktor berkontribusi secara seimbang terhadap tujuan
3	Lebih penting secara moderat	Pengalaman dan instuisi lebih condong terhadap satu faktor dari faktor lainnya
5	Lebih penting secara kuat	Pengalaman dan instuisi lebih condong terhadap satu faktor dari faktor lainnya
7	Lebih penting secara sangat kuat	Satu faktor terlihat di lapangan secara sangat kuat lebih penting dibanding faktor lainnya
9	Lebih penting secara ekstrim	Terdapat pendapat yang tidak terbantahkan dimana satu faktor memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan faktor lainnya.
2,4,6,8	Nilai antara dari derajat yang telah didefinisikan	Ketika diperlukan kompromi

Sumber: Saaty (1987)

Penilaian dilakukan dengan membandingkan kolom paling kiri terhadap baris paling atas dari tabel perbandingan berpasangan. Pada Tabel 2.3 berikut ditunjukkan contoh format tabel pengisian penilaian perbandingan berpasangan.

Tabel 2. 3. Penilaian Perbandingan Berpasangan

Faktor	Faktor A	Faktor B	Faktor C
Faktor A	1		
Faktor B		1	
Faktor C			1
Total			

Setelah melakukan penilaian maka nilai per kolom dijumlahkan untuk dinormalisasi. Hasil normalisasi kemudian digunakan untuk mengidentifikasi bobot dari masing-masing kriteria dengan menghitung rata-rata per baris.

b. Perbandingan Berpasangan Multi Partisipan

Perbandingan berpasangan menggunakan AHP merupakan teknik yang dapat digunakan untuk individu maupun kelompok. Penggunaan AHP pada tingkat perusahaan akan memerlukan pendapat dari beberapa *stakeholder* sekaligus. Oleh karena itu perlu digunakan AHP multi-partisipan. Menurut Goepel (2013), pada AHP multi-partisipan nilai yang digunakan untuk penilaian adalah rata-rata geometri dari penilaian setiap partisipan.

c. Pemeriksaan Konsistensi Nilai Bobot Kriteria

Konsistensi merupakan salah satu aspek penting yang dipertimbangkan dalam penyusunan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pemeriksaan konsistensi bobot kriteria dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

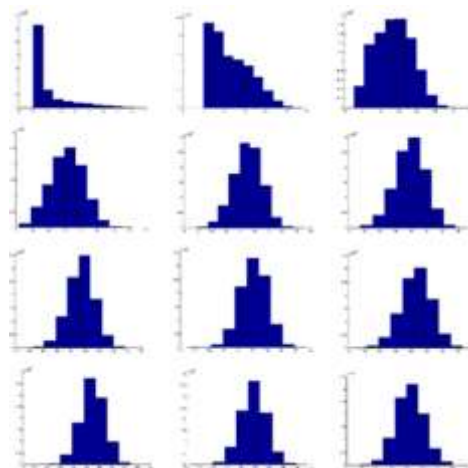
1. Mencari nilai eigen dengan mengalikan matriks AHP sebelum normalisasi dengan bobot akhir setiap faktor.
2. Mencari nilai λ maksimal dengan rumus $\lambda \text{ maksimal} = \frac{1}{n}$
3. Menghitung nilai *Consistency Index* (CI) dengan rumus $CI = \frac{\lambda \text{ maksimal} - n}{n - 1}$
4. Menghitung nilai *Consistency Ration* (CR) dengan rumus $CR = \frac{CI}{RI}$ dimana n merupakan jumlah faktor dan RI merupakan *Random Index* dengan nilai seperti pada Tabel 2.4 berikut:

Tabel 2. 4. Nilai Random Indeks

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber: Saaty (1987)

5. Perbandingan berpasangan akan semakin konsisten jika nilai CR semakin mendekati nilai 0. Nilai CR yang konsisten dapat ditoleransi dengan batas $\pm 0,1$.
- d. Pemeriksaan Konsistensi Nilai Bobot Kriteria untuk Matriks Besar Menurut Alonso & Lamata (2005), pemeriksaan nilai konsistensi dari Saaty (1987) hanya berlaku untuk matriks perbandingan berpasangan dengan ukuran kecil. Penelitian dilakukan dan menunjukkan hasil bahwa nilai λ_{max} dari matriks 3x3 hingga 14x14 akan berdistribusi seperti pada Gambar 2.11 berikut:



Gambar 2.11. Distribusi Nilai λ_{max}
Sumber: Alonso & Lamata (2005)

Dari distribusi tersebut kemudian dibandingkan dua matriks perbandingan berpasangan, yaitu R1: $P(A1,A2)=7$, $P(A2,A3)=1/5$, $P(A1,A3)=5$ dan R2: $P(A1,A2)=7$, $P(A2,A3)=1/5$, $P(A1,A3)=6$. Hasil pemeriksaan menunjukkan bahwa nilai CR untuk R1 adalah 0,0914 (diterima) dan R2 adalah 0,12 (ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan sedikit preferensi penilaian pada $P(A1,A3)$ dapat mengakibatkan tertolaknya konsistensi penilaian perbandingan berpasangan seperti pada Tabel 2.5 berikut:

Tabel 2. 5. Pemeriksaan Konsistensi Matriks

Kriteria	A1	A2	A3
A1	1	5	9
A2	1/5	1	6
A3	1/9	1/6	1/1

Sumber: Alonso & Lamata (2005)

Hasil pemeriksaan konsistensi menunjukkan nilai $\lambda_{max} = 3,163$ dan $CR = 0,14$. Hal ini menjadikan konsistensi matriks ini tertolak meskipun telah memiliki nilai perbandingan berpasangan yang konsisten. Agar pemeriksaan konsistensi Saaty dapat diterima, nilai λ_{max} harus lebih kecil dari $n + 0,1(1,7706 \times n)$ dimana n adalah jumlah faktor (Alonso & Lamata, 2005). Hal ini menjadikan pemeriksaan konsistensi Saaty terlalu ketat dan tidak fleksibel untuk matriks dengan ukuran besar. Oleh karena Alonso & Lamata (2005) mengembangkan tabel perhitungan λ_{max} yang ditunjukkan pada Tabel 2-8 berikut:

Tabel 2. 6. Nilai λ Berdasarkan Jumlah Alternatif

p	Jumlah Alternatif											
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Min	3	4	5,04	6,43	7,87	10,07	12,81	14,81	17,03	18,47	22,41	26,24
0.01	3,00	4,11	5,68	7,70	10,23	13,10	15,97	18,79	21,68	24,48	27,32	30,12
0.05	3,00	4,33	6,21	8,74	11,64	14,53	17,36	20,21	23,09	25,82	28,63	31,44
0.10	3,02	4,51	6,66	9,48	12,42	15,29	18,11	20,95	23,77	26,53	29,32	32,12
0.15	3,05	4,67	7,07	10,02	12,96	15,81	18,61	21,44	24,22	27,00	29,78	32,58
0.20	3,09	4,83	7,45	10,46	13,38	16,21	19,01	21,82	24,58	27,37	30,14	32,93
0.25	3,13	5,00	7,83	10,83	13,73	16,55	19,33	22,14	24,88	27,68	30,44	33,23
0.30	3,19	5,18	8,18	11,16	14,04	16,86	19,63	22,42	25,16	27,97	30,72	33,50
0.35	3,25	5,39	8,51	11,46	14,33	17,14	19,90	22,69	25,43	28,22	30,97	33,75
0.40	3,31	5,65	8,82	11,74	14,59	17,39	20,16	22,94	25,69	28,47	31,21	33,98
0.45	3,36	5,93	9,13	12,02	14,85	17,65	20,41	23,17	25,93	28,70	31,44	34,21
0.50	3,43	6,24	9,43	12,29	15,11	17,89	20,65	23,41	26,17	28,93	31,67	34,44
Max	10,11	13,59	16,61	20,21	22,90	25,07	27,98	31,27	33,37	36,67	39,43	41,55

Sumber: Alonso & Lamata (2005)

Berdasarkan tabel di atas, nilai λ_{max} terdiri dari berbagai persentil yang dapat. Semakin dekat ke nilai 1, maka semakin besar populasi yang dicakup. Untuk alasan simplisitas Alonso & Lamata (2005) menyebutkan bahwa nilai λ_{max} pada persentil maksimal dapat langsung digunakan. Nilai perbandingan berpasangan ditentukan dengan menggunakan nilai λ_{max} dimana bila $\lambda_{max} < \lambda_{max} T$ maka nilai perbandingan berpasangan diterima (konsisten) dan bila $\lambda_{max} > \lambda_{max} T$ maka nilai perbandingan berpasangan ditolak (inkonsisten). Secara matematik nilai λ_{max} pada persentil 50 mengikuti rumus $\lambda_{max50} = 2,7708 \times n - 4,356$.

2.2.5. Matriks SPACE

Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE) merupakan salah satu teknik untuk mengidentifikasi kelompok strategi yang cocok digunakan perusahaan dengan pengukuran terhadap dimensi internal dan eksternal. Dimensi internal diukur dengan posisi finansial (FP) dan posisi kompetitif (CP) sedangkan dimensi eksternal yang diukur dengan dimensi posisi stabilitas (SP) dan posisi industri (IP). Posisi stabilitas (SP) bergantung pada seberapa besar dampak perubahan pada faktor eksternal seperti teknologi, ekonomi, demografi, dan lain-lain terhadap perusahaan. Semakin besar dampak yang ditimbulkan maka semakin tidak stabil nilai SP. Sebelum dilakukan penilaian, perlu diturunkan beberapa indikator yang dapat menilai FP, CP, IP, dan SP perusahaan.

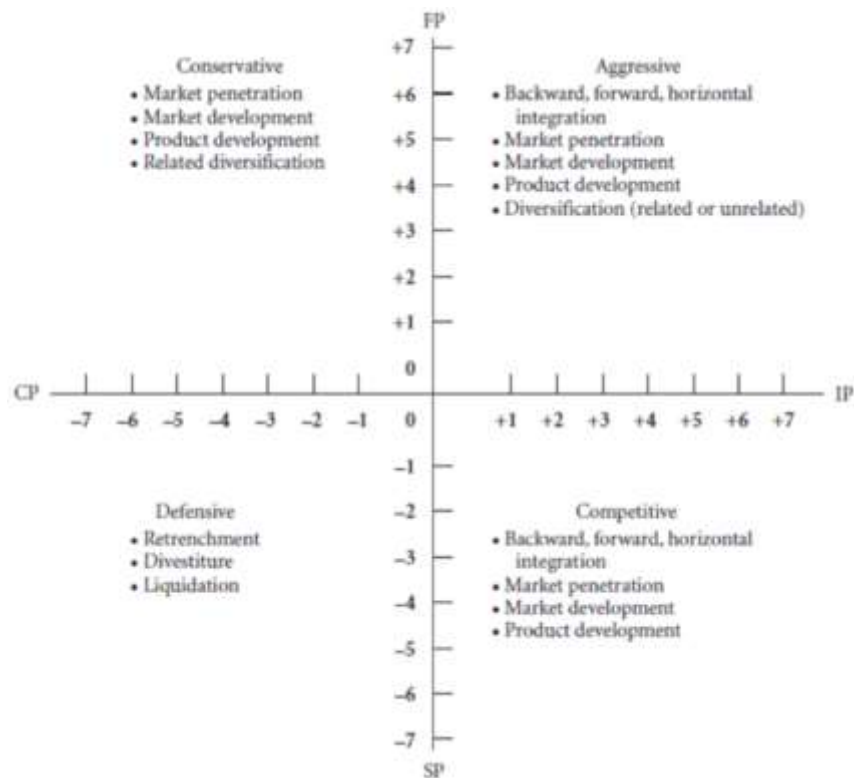
Tabel 2. 7. Indikator SPACE Matriks

<i>Internal Strategic Position</i>	<i>External Strategic Position</i>
<i>Financial Position (FP)</i>	<i>Stability Position (SP)</i>
<i>Return of investment</i>	<i>Technological changes</i>
<i>Leverage</i>	<i>Rate of inflation</i>
<i>Liquidity</i>	<i>Demand variability</i>
<i>Working capital</i>	<i>Price range of competing products</i>
<i>Cash flow</i>	<i>Barriers to entry the market</i>
<i>Inventory turnover</i>	<i>Competitive pressure</i>
<i>Earnings per share</i>	<i>Ease of exit from the market</i>
<i>Price earnings ratio</i>	<i>Risk involved in business</i>
<i>Competitive Position (CP)</i>	<i>Industry Position (IP)</i>
<i>Market share</i>	<i>Growth potential</i>
<i>Product quality</i>	<i>Profit potential</i>
<i>Product life cycle</i>	<i>Financial stability</i>
<i>Customer loyalty</i>	<i>Extent leveraged</i>
<i>Capacity utilization</i>	<i>Resource utilization</i>
<i>Technological know-how</i>	<i>Ease of entry to the market</i>
<i>Control over suppliers and distributor</i>	<i>Productivity, capacity utilization</i>

Sumber: David dan David (2017)

Setelah mengidentifikasi indikator dari masing-masing dimensi, maka langkah selanjutnya dalam penyusunan SPACE Matrix adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian terhadap dimensi FP dan CP dilakukan dengan memberikan perbandingan terhadap kompetitor, sedangkan untuk dimensi IP dan SP dilakukan dengan memberikan perbandingan terhadap industri lain.
- b. Melakukan penilaian indikator FP dan IP
Untuk FP dan IP, penilaian diberikan pada rentang 1 (terburuk), 2 (buruk), 3 (cukup buruk), 4 (rata-rata), 5 (cukup baik), 6 (baik), dan 7 (terbaik)
- c. Melakukan penilaian indikator SP dan CP
Untuk SP dan CP penilaian diberikan pada rentang -1 (terbaik), -2 (baik), -3 (cukup baik), -4 (rata-rata), 5 (cukup buruk), -6 (buruk), dan -7 (terburuk)
- d. Menghitung rata-rata untuk masing-masing dimensi.
- e. Melakukan penjumlahan rata-rata dimensi.
Hasil rata-rata yang didapat pada bagian sebelumnya kemudian dijumlahkan untuk dimensi IP dengan CP dan FP dengan SP.
- f. Menginterpretasikan hasil pemetaan SPACE Matrix
Resultan dari vektor posisi yang terbentuk merupakan hasil akhir pemetaan SPACE Matrix.



**Gambar 2. 12. Kuadran Matriks SPACE
David dan David (2017)**

Hasil pemetaan SPACE Matrix terbagi menjadi empat kuadran, yaitu agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif. Kuadran agresif memberikan implikasi strategi yang cocok berupa integrasi horizontal, integrasi vertikal, penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar, dan diversifikasi berkaitan maupun tidak berkaitan. Bila hasil pemetaan berada pada kuadran konservatif, maka implikasinya adalah perusahaan dapat menggunakan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi berkaitan. Perusahaan yang berada pada kuadran kompetitif cocok untuk menggunakan strategi intergrasi vertikal, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Terakhir, bila berada pada kuadran *defensive*, perusahaan cocok untuk menggunakan penghematan, divestasi, dan likuidasi.

2.2.6. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan salah satu tools yang dapat membantu memformulasikan strategi bagi perusahaan. Strategi umum yang didapatkan dari matriks IE dan SPACE kemudian dikembangkan menjadi empat kelas strategi dengan mencocokkan setiap faktor kunci yang ada, yaitu *Strength-Opportunity* (SO), *Strength-Threat* (ST), *Weakness-Opportunity* (WO), dan *Weakness-Threat* (WT). Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal.

Menurut Sutiarkoro (2017), Analisis SWOT terbagi menjadi 4 komponen dasar, yaitu:

1. *Strengths* (S), merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
2. *Weakness* (W), merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
3. *Opportunities* (O), merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.
4. *Threats* (T), merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri

Dalam penggunaannya komponen-komponen diatas dapat dikombinasikan untuk dijadikan strategi, menurut Sutiarkoro (2017) kombinasi strategi dari Matrik SWOT adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strength + Opportunities*)

Strategi dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

2. Strategi ST (*Strengths + Threats*)

Strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (*Weaknesses + Opportunities*)

Strategi yang memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT (*Weakness + Threats*)

Strategi yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Hampir semua perusahaan menginginkan untuk berada pada kondisi ini. Pada umumnya, perusahaan akan melakukan strategi WO, ST, dan WT untuk mencapai kondisi SO (David, 2017). Strategi WO bertujuan melakukan perbaikan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST merupakan strategi dimana perusahaan memanfaatkan kekuatan internal untuk meminimalisir atau menghilangkan ancaman eksternal. Terakhir, strategi WT merupakan strategi defensif untuk meminimalisir dampak kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Contoh penyusunan matriks SWOT ditunjukkan seperti pada Tabel 2.8 berikut:

Tabel 2. 8. Matriks SWOT

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
	Faktor-faktor Kekuatan	Faktor-faktor Kelemahan
<i>Opportunity</i>	<i>SO Strategies</i>	<i>WO Strategies</i>
Faktor-faktor Peluang	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threat</i>	<i>ST Strategies</i>	<i>WT Strategies</i>
Faktor-faktor Ancaman	Ciptakan strategi Yang menggunakan Kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimilakan kelemahan dan Menghindari ancaman

Sumber: David dan David (2017)

2.3. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.9 di bawah ini menunjukkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang hendak dilakukan.

Tabel 2. 9. Penelitian Terdahulu

No.	Sumber	Judul	Metode	Objek Penelitian	Hasil
1	(Mustakim, 2020)	Penerapan Metode SPACE dan AHP dalam Menentukan Strategi Pemasaran Usaha	<i>Analytical Hierarchy Process</i> digunakan untuk menyusun suatu prioritas dari berbagai kriteria lalu menggunakan matriks SPACE untuk mengindikasikan jenis strategi yang tepat diterapkan dalam UMKM	UMKM	Hasil analisis matriks SWOT strategi yang digunakan oleh perusahaan adalah peningkatan promosi, pengembangan produk, pengembangan harga, penetrasi pasar, peningkatan SDM dan perbaikan aliran kerja. Dan hasil berdasarkan matriks SPACE 2 usaha berada pada kuadran agresif dan 2 lainnya berada pada kuadran kompetitif
2	(Mallick dan Rudra, 2020)	<i>Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu</i>	Pendekatan SWOT digunakan untuk mempertimbangkan berbagai scenario dan kemungkinan dalam pengembangan ekowisata objek penelitian lalu divalidasi dengan menggunakan SWOT logarithmic regression analysis. Kemudian QSPM digunakan untuk menganalisis proses manajemen di masa yang akan datang berdasarkan kelemahan dan ancaman pada	Rameswaram, Tamil Nadu, India	Hasil studi mengindikasikan adanya peluang untuk mengembangkan pariwisata di pesisir pantai Rameswaram secara luas

No.	Sumber	Judul	Metode	Objek Penelitian	Hasil
			aktivitas pariwisata		
3	(Budiharjo dkk, 2023)	<i>Strategies to reduce greenhouse gas emissions from municipal solid waste management in Indonesia: The case of Semarang City</i>	Kuisisioner disebar kepada 20 orang ahli untuk mengetahui informasi tentang praktik manajemen saat ini yang kemudian dianalisis menggunakan SWOT dan QSPM	Semarang, Indonesia	Hasil analisis menggunakan QSPM didapat bahwa strategi dengan urutan prioritas tertinggi adalah peningkatan performansi pada layanan sub-district atau desentralisasi dan manajemen kualitas datanya
4	(Larisang dan Kamil, 2021)	Analisa Strategi Pengembangan Usaha Perusahaan Expedisi Pada Pt. Uwais Global Logistik Menggunakan Metode Swot Dan Qspm	Metode yang digunakan adalah analisa SWOT dan QSPM matriks	PT. Uwais Global Logistik	Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa faktor-faktor penyebab tdk tercapainya target perusahaan adalah faktor internal yaitu akses layanan informasi kepada masyarakat terbatas dan mutu layanan belum maksimal untuk faktor external yaitu kebijakan pemerintah terkait dengan tingginya pajak pengiriman barang. Berdasarkan hasil perhitungan QSPM matriks dengan perbandingan strategi existing mendapatkan total attractive score (TAS) sebesar 4.92 dan strategi usulan mendapatkan TAS sebesar 5.61.
5	(Chandra dan Kumar, 2021)	<i>Strategies for developing sustainable tourism business in the Indian Himalayan Region:</i>	Wawancara dilakukan kepada <i>stakeholder</i> yang berkaitan lalu Analisis SWOT dan QSPM digunakan untuk	Sektor pariwisata Uttarakhand, India	Hasil dan temuan penelitian mengungkapkan bahwa sektor pariwisata Uttarakhand terus berkembang dan maju. Namun, kurangnya strategi

No.	Sumber	Judul	Metode	Objek Penelitian	Hasil
		<i>Insights from Uttarakhand , the Northern Himalayan State of India</i>	menyelidiki sektor pariwisata dan menentukan strategi terbaik untuk dilakukannya pengembangan		yang cermat, kebijakan yang ada, praktik pariwisata yang tidak sesuai, kegiatan pembangunan yang tidak terencana, dan arus masuk pengunjung yang masif; tidak sesuai untuk berkelanjutan bisnis ekologi, stabilitas, dan pariwisata Uttarakhand.