

ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI BISNIS Studi pada Andhika Salon di Cibubur

Bernadine

Dosen Strategi dan Kebijakan Bisnis di Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Abstract

Salon Andhika is a beauty salon that offers beauty treatments for hair, facial skin and body. With various types of treatments offered and unique services, making customers feel calm and comfortable with satisfactory results after treatment. The purpose of this study was to find out the most appropriate strategy for Salon Andhika in facing current competition by paying attention to internal and external environmental conditions, major competitors and consumers. The type of research used is descriptive and uses qualitative data. The analysis method used in this research is External Factor Evaluation (EFE) Matrix, Competitive Profile Matrix (CPM), Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, Internal-External (IE) Matrix, Strategic Position And Action Evaluation (SPACE) Matrix, SWOT Matrix, and QSPM. The results showed that there were two alternative strategies recommended, namely the Product Development Strategy and the Market Penetration Strategy. The Product Development Strategy is the most appropriate decision result for the company with a total score of attractiveness (TAS) of 5.92, which is greater than the Market Penetration Strategy which has a total score of attractiveness (TAS) of 5.22. Product development can be executed by developing new service *salon home service s* and buying more renewable supplies & equipments.

Keywords: *IFE Matrix, EFE Matrix, CPM, SWOT Matrix, I-EMatrix, QSPM.*

Abstrak

Salon Andhika adalah salon kecantikan yang menawarkan perawatan kecantikan rambut, kulit wajah dan tubuh. Dengan berbagai jenis treatment yang ditawarkan dan layanan yang khas, membuat pelanggan merasa tenang serta nyaman dengan hasil yang memuaskan sesudah perawatan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang paling tepat bagi Salon Andhika dalam menghadapi persaingan saat ini dengan memperhatikan kondisi lingkungan internal dan eksternalnya, pesaing utama dan konsumennya. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan menggunakan data kualitatif. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu External Factor Evaluation (EFE) Matrix, Competitive Profile Matrix (CPM), Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, Internal-External (IE) Matrix, Strategic Position And Action Evaluation (SPACE) Matrix, SWOT Matrix, dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan ada dua alternatif strategi yang direkomendasikan yakni Strategi Pengembangan Produk dan Strategi Penetrasi Pasar. Strategi Pengembangan Produk merupakan hasil keputusan yang paling tepat bagi perusahaan dengan total skor daya tarik (TAS) sebesar 5,92 lebih besar dibandingkan dengan Strategi Penetrasi Pasar yang memiliki total skor daya tarik (TAS) sebesar 5,22. Pengembangan produk dapat dilakukan dengan cara mengembangkan jasa baru *salon home service* dan pembelian perlengkapan & peralatan yang lebih terbaru.

Kata Kunci : *IFE Matrix, EFE Matrix, CPM, SWOT Matrix, I-EMatrix, QSPM.*

Pendahuluan

Salon Andhika adalah salon kecantikan yang menawarkan perawatan kecantikan rambut, kulit wajah dan tubuh. Dengan berbagai jenis treatment yang ditawarkan dan layanan yang khas, membuat pelanggan merasa tenang serta nyaman dengan hasil yang memuaskan sesudah perawatan.

Salon Andhika didirikan pada tahun 2008 oleh pendirinya yakni Ibu Fina, yang sekaligus yang menjadi manager di salon tersebut. Salon Andhika beralamat di Jalan Raya Pondok Cibubur No.8 RT 05 RW 01, Kelurahan Cisalak Pasar, Kecamatan Cimanggis, Depok. Lokasi usahanya berada di lingkungan kompleks perumahan Pondok Cibubur serta dekat dengan pemukiman penduduk yang menjadi pasar sasarannya.

Salon ini memiliki 9 karyawan. Seluruh karyawannya bekerja penuh waktu, dan tidak memiliki kendala dalam disiplin waktu kerja karena seluruh karyawan difasilitasi penginapan di lantai dua pada Gedung Salon tempat usaha, yang sekaligus merupakan tempat tinggal keluarga Ibu Fina pemiliknya.

Pendapatan dari jasa salon Andhika mengalami peningkatan yang cukup signifikan dalam 5 tahun terakhir, terutama peningkatan pada tahun 2018 yakni kenaikan sebesar 100% dari rata-rata kenaikan 15% setiap tahunnya. Namun perlu diwaspadai bahwa daya tarik dari pertumbuhan penjualan ini, telah berdampak pada semakin berjamurnya salon-salon sejenis di sekitarnya. sehingga diperlukannya formulasi strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dalam proses formulasi strategi, terdapat kerangka kerja dari formulasi strategi yang akan digunakan oleh peneliti pada perusahaan yang akan dianalisis, yang dibagi kedalam tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan (David, 2015), sehingga dalam kondisi persaingan yang dihadapi saat ini diharapkan diperoleh strategi yang paling tepat bagi Salon Andhika.

Rumusan Masalah

Mengacu pada pendahuluan, maka pokok masalah dalam studi ini adalah “Strategi apakah yang paling tepat bagi Salon Andhika dalam menghadapi persaingan saat ini?”

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang paling tepat bagi Salon Andhika dalam menghadapi persaingan saat ini dengan memperhatikan kondisi lingkungan internal dan eksternalnya, pesaing utama dan konsumennya.

Landasan Teori

Menurut David (2016) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins (2007:218) manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang dibuat manajemen puncak demi tercapainya tujuan organisasi yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah salah satu cara perusahaan untuk menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut David (2015) teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap yang diproyeksikan ke dalam tabel berikut ini.

Tabel 1
Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi

Tahap 1 : Tahap Input				
Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	<i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM)	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)		
Tahap 2 : Tahap Pencocokan				
Matriks <i>Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats</i> (SWOT)	Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE)	Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	Matriks <i>Internal Eksternal</i> (IE)	Matriks <i>Grand Strategy</i>
Tahap 3 : Tahap Keputusan				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

Sumber : David (2015)

Tahap 1 : Tahap Input

Dalam tahap *input* dilakukan untuk membuat keputusan kecil dalam matriks input terkait kepentingan relatif faktor internal dan eksternal agar memungkinkan penyusunan strategi membuat dan mengevaluasi strategi alternatif secara lebih efektif. Terdapat beberapa matriks yang dapat digunakan, yaitu :

- 1). ***External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)***, menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) adalah matriks yang digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan : ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri.
- 2). ***Internal Factor Evaluation Matrix (IFE Matrix)***, menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) adalah matriks yang digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Sedangkan menurut David dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017) matriks internal faktor berfungsi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang

fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah-daerah.

- 3). **Competitive Profil Matrix (CPM)** adalah matriks yang mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan (David, 2015:66)

Tahap 2 : Tahap Pencocokan

Setelah melakukan tahap *input* untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dari internal maupun eksternal perusahaan, harus dilanjutkan untuk melakukan tahap pencocokan. Dalam tahap pencocokan kerangka kerja formulasi strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dalam berbagai urutan, yaitu:

- 1). **Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Matrix (SWOT Matrix)**, menurut Kunzt dalam Wanti, Taufiqurrahman, dan Rahayu (2014) adalah suatu alat perencanaan strategi yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal.
- 2). **Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE Matrix)** menurut David (2015:174) adalah matriks yang menunjukkan strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi. Dalam SPACE Matriks merepresentasikan dua dimensi internal [(posisi keuangan – FP) dan (posisi kompetisi – CP)], dan dua dimensi eksternal [(Posisi stabilitas – PS) dan (posisi industri – IP)].
- 3). **Boston Consulting Group Matrix (BCG Matrix)** adalah matriks yang secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri (David, 2015:177).
- 4). **Internal-Eksternal Matrix (IE Matrix)** menurut David (2015:181) adalah matriks yang didasarkan oleh dua dimensi kunci : Skor total tertimbang IFE Matriks pada sumbu X dan skor tertimbang EFE Matriks pada sumbu Y.
- 5). **Grand Strategy Matrix (GE Matrix)** menurut Rangkuti dalam Fitriandi, Soekarto, dan Sunarti (2013) adalah matriks yang memiliki ide dasar untuk memilih dua variabel sentral di dalam proses penentuan tujuan utama *grand strategy* dan memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

Tahap 3 : Tahap Keputusan

Tahap keputusan dilakukan setelah melakukan tahap *input* dan tahap pencocokan. Tujuan dari tahap keputusan adalah memberikan dasar untuk membuat keputusan formulasi strategi. Teknik yang akan digunakan untuk menentukan strategi yang layak adalah **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**.

QSPM menurut Sedarmayanti dalam Sugianto dan Hongdiyanto (2017), merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan oleh para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang diidentifikasi pada tahap *input* dan tahap pencocokan.

A. Tingkatan Strategi

Terdapat 3 tingkatan jenis strategi secara umum menurut Rangkuti dalam Putri, Novirani, dan Kurniawan (2014), yaitu :

1. **Strategi Korporasi**, adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.
2. **Strategic Business Units (SBU)** memiliki karakteristik yaitu menghasilkan misi dan strategi, menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi, menghasilkan produk atau jasa secara spesifik, dan bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.
3. **Strategi Fungsional**, bersifat operasional karena langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dibawah tanggung jawabnya.

B. Jenis-Jenis Strategi Generik

Terdapat 11 jenis Strategi menurut David (2016:127) yaitu :

1. **Integrasi ke depan (*Forward Integration*)** adalah memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor peritel. Terdapat beberapa pedoman mengenai kapan integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:
 - a. Ketika distributor perusahaan saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan.
 - b. Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas begitu terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan integrasi ke depan.
 - c. Ketika sebuah perusahaan berkompetisi di industri yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus berkembang pesat, ini akan menjadi sebuah faktor karena integrasi ke depan mengurangi kemampuan perusahaan untuk mendiversifikasi industri dasarnya.
 - d. Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru pendistribusian produk-produknya sendiri.
 - e. Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi, ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan.
 - f. Ketika distributor atau peritel yang ada saat ini memiliki margin laba yang tinggi, situasi ini menyiratkan bahwa sebuah perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri secara menguntungkan dan menetapkan harganya secara kompetitif melalui integrasi ke depan.
2. **Integrasi ke belakang (*Backward Integration*)** adalah mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Terdapat beberapa kondisi agar strategi integrasi ke belakang menjadi sebuah strategi yang efektif:
 - a. Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdil, komponen, barang rakit, atau bahan mentah.
 - b. Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
 - c. Ketika industri bersaing di sebuah industri yang berkembang pesat, ini merupakan faktor karena strategi jenis inegratif (ke depan, ke belakang, dan horizontal)

- mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi di industri yang tengah mengalami kemerosotan.
- d. Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru.
 - e. Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting, ini menjadi faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang.
 - f. Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis pemasokan produk atau jasa di suatu industri layak untuk dikembangkan.
 - g. Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkannya secara cepat.
- 3. Integrasi horizontal (*Horizontal Integration*)** adalah mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing. Beberapa pedoman mengenai kapan integrasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:
- a. Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik di suatu wilayah atau kawasan tertentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang “penguasaan substansial” untuk menghambat persaingan.
 - b. Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sedang berkembang
 - c. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar
 - d. Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi.
 - e. Ketika pesaing melemah karena kurangnya keterampilan manjerial atau kebutuhan akan sumber daya tertentu yang dimiliki oleh perusahaan, perhatikan bahwa integrasi horizontal tidak akan tepat jika pesaing memiliki kinerja buruk sebab dalam kasus ini penjualan industri keseluruhan tengah merosot.
- 4. Penetrasi pasar (*Market Penetration*)** adalah meningkatkan pangsa pasar dengan cara meningkatkan penjualan atas produk atau jasa saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih agresif. Beberapa pedoman mengenai kapan penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:
- a. Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
 - b. Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan.
 - c. Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat.
 - d. Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan dan pemasaran secara historis tinggi.
 - e. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang benar.
- 5. Pengembangan pasar (*Market Development*)** adalah memperkenalkan produk atau jasa baru ke area geografis yang baru. Beberapa pedoman mengenai kapan strategi pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- a. Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
 - b. Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
 - c. Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.

- d. Ketika organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.
 - e. Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.
 - f. Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.
- 6. Pengembangan produk (*Product Development*)** adalah mencari penjualan dengan cara memodifikasi produk atau jasa saat ini atau mengembangkan yang baru. Beberapa pedoman mengenai kapan strategi pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- a. Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk, maksudnya adalah dapat menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa perusahaan saat ini.
 - b. Ketika organisasi berkompetisi di industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
 - c. Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga “bagus”.
 - d. Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
 - e. Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.
- 7. Diversifikasi terkait (*Related Diversification*)** adalah menambahkan produk atau jasa yang lebih baru, namun tetap terkait. Maksudnya menambahkan sesuatu produk baru yang masih memiliki kesamaan dengan produk sebelumnya. Beberapa pedoman mengenai kapan diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- a. Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat.
 - b. Ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini.
 - c. Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
 - d. Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi ketika penjualan berada di puncak dan penjualan mengalami penurunan yang ada saat ini di perusahaan.
 - e. Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk.
 - f. Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.
- 8. Diversifikasi tidak terkait (*Unrelated Diversification*)** adalah menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait. Maksudnya menambahkan suatu produk baru yang sudah tidak ada kesamaan dengan produk sebelumnya. Beberapa pedoman mengenai kapan diversifikasi tidak terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- a. Ketika pendapatan dari produk atau jasa yang saat ini dimiliki oleh perusahaan akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.

- b. Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
 - c. Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada konsumen yang ada.
 - d. Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
 - e. Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan
 - f. Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.
 - g. Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
 - h. Ketika ada sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi.
 - i. Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
 - j. Ketika aksi *antitrust* dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri.
- 9. Pengurangan atau penciutan (*Retrenchment*)** adalah mengelompokkan lewat pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba. Beberapa pedoman mengenai kapan penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- a. Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal untuk secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu.
 - b. Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.
 - c. Ketika organisasi ditandai oleh ketidakefisiensian, profitabilitas yang rendah, semangat kerja karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi.
 - d. Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu, itu artinya manajer strategi organisasi telah gagal menjalankan tugasnya.
 - e. Ketika organisasi tumbuh membesar terlampau cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan.
- 10. Pelepasan atau divestasi (*Divestiture*)** adalah menjual divisi atau bagian organisasi. Beberapa pedoman mengenai kapan divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- a. Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi penciutan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan.
 - b. Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan.
 - c. Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.
 - d. Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain, ini dapat diakibatkan dari pasar, konsumen, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang secara radikal berbeda.

- e. Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
- f. Ketika tindakan *antitrust* pemerintah mengancam sebuah organisasi.

- 11. Likuidasi (*Liquidation*)** adalah menjual aset perusahaan, atas nilai nyata mereka. Tiga pedoman mengenai kapan likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:
- a. Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi, namun tak satu pun berhasil.
 - b. Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut. Likuidasi merepresentasikan cara yang paling sistematis dan terencana untuk mendapatkan sebesar mungkin uang tunai dari penjualan aset perusahaan. Sebuah perusahaan dapat secara legal menyatakan dirinya bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi-divisinya untuk memperoleh modal yang diperlukan.
 - c. Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

Menurut Porter dalam Farizi dan Sudjatno (2014) mengungkapkan bahwa dalam menanggulangi berbagai kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri :

- (1) Keunggulan biaya menyeluruh, untuk mencapai hal ini perhatian manajerial harus besar terhadap pengendalian biaya, sehingga biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang – bidang lainnya tidak dapat terabaikan.
- (2) Diferensiasi, dalam strategi ini perusahaan harus berusaha untuk menciptakan sesuatu baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik.
- (3) Fokus, strategi generik terakhir ini berusaha untuk memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Strategi ini seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam – macam bentuknya.

2. Penelitian Terdahulu

Penelitian serupa telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, seperti diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Salman Al Farizi dan Sudjanto dengan metode analisis data yang digunakan adalah SWOT Matrix, CPM, dan QSPM. Peneliti berikutnya Yudanto menggunakan metode analisis SWOT Matrix, IE Matrix, dan QSPM. Perbedaan pada penelitian ada pada metode analisis SPACE Matrix, sehingga penelitian ini melengkapi metode analisis yang digunakan selain SWOT Matrix, IE Matrix, dan QSPM.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Perumusan strategi bisnis Salon Andhika, merupakan salah satu UKM yang bergerak di bidang jasa salon kecantikan dan perawatan di wilayah Perumahan Pondok Cibubur, Cimanggis Depok.

B. Desain Penelitian

Metode yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif menurut Noor dalam Sudiro (2013) adalah metode yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang. Sedangkan penelitian kualitatif menurut Sugiyono dalam Sudiro (2013) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Metode ini relatif lebih mudah untuk dilaksanakan, diperoleh banyak informasi penting, dan dalam metode ini dapat ditentukan apakah temuan membutuhkan penelitian lanjutan atau tidak.

C. Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah faktor-faktor internal perusahaan, faktor-faktor eksternal perusahaan, pesaing utama perusahaan dan faktor – faktor kompetitif perusahaan. Berikut variabel penelitian dalam penelitian ini :

1. Faktor – faktor dari lingkungan internal perusahaan :
 - a. Kekuatan (*Strengths*)

Strengths adalah kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu dianalisis idari faktor ini adalah seberapa besarnya kekuatan – kekuatan yang dimiliki perusahaan, yang menjadi penentu keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.
 - b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Weaknesses adalah kelemahan, situasi kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini, yang dapat menghambat keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Faktor ini dianalisis di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi untuk mengetahui apa yang menjadi kendala dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi.
2. Faktor – faktor dari lingkungan eksternal perusahaan;
 - a. Peluang (*Opportunity*)

Opportunity adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang atau mendorong berkembangnya organisasi di masa depan. Faktor ini dianalisis untuk mengetahui peluang yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan datang.
 - b. Ancaman (*Threats*)

Threats yaitu kondisi yang mengancam dan menghambat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Faktor ini dianalisis untuk mengetahui tantangan yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan dari berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran.

3. Pesaing utama perusahaan dan faktor – faktor kompetitif perusahaan :
 - a. Para pesaing utama perusahaan
Mengidentifikasi perusahaan – perusahaan lain yang dianggap sebagai pesaing utama perusahaan.
 - b. Faktor – faktor kompetitif perusahaan
Faktor – faktor yang dianggap sebagai penentu keberhasilan perusahaan. Faktor ini mencakup isu – isu internal maupun eksternal perusahaan.

D. Metode Penelitian

1. Teknik Pengumpulan Data

a. Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik komunikasi. Teknik komunikasi yang sesuai untuk penelitian ini adalah wawancara dengan pihak yang berkompetensi dalam menentukan kebijakan perusahaan dan mengetahui jelas kondisi internal dan eksternal perusahaan yakni kepada Ibu Fina sebagai pendiri dan juga manajer Salon, dan timnya serta para karyawannya. Kuesioner juga dibagikan kepada pihak pelanggan Salon Andhika untuk memberikan pendapat mengenai layanan jasa yang dirasakan dari Salon Andhika.

b. Teknik pengumpulan sampel

Teknik pengambilan sampel atau teknik sampling yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*. Menurut Sugiyono dalam Sudiro (2013) mengatakan bahwa *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan informan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Sugiyono dalam Sudiro (2013) menyatakan bahwa teknik *purposive sampling* adalah teknik yang mengambil sumber data dengan pertimbangan tertentu, seperti: orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan sehingga memudahkan peneliti mendalami obyek atau situasi sosial yang diteliti.

Dalam penelitian ini, ada 2 orang dari pihak manajemen, 9 karyawannya, dan 20 pelanggan yang berlokasi di kompleks perumahan Pondok Cibubur.

2. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk merumuskan strategi adalah dengan menggunakan model konsep David (2016), yaitu melalui 3 tahapan :

a. Tahap 1 : Tahap Input

Tahap 1 dalam kerangka kerja perumusan strategi untuk menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan sehingga dapat membuat Matrik IFE, Matrik EFE, dan Matriks CPM.

(1) *Internal Factor Evaluation Matrix (Matriks IFE)*

Matriks IFE merupakan salah satu teknik yang akan digunakan dalam melakukan formulasi strategi. Untuk menggunakan IFE Matriks, harus menggunakan tabel untuk menghitung total skor tertimbang.

Tabel 2
Internal Factor Evaluation Matrix (Matriks IFE)

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1.			
2.			
3.			
Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
Total	1,00		

Sumber : Fred R. David (2016)

IFE Matrix dapat dikembangkan dengan lima tahap, yaitu:

- i) Menyusun daftar faktor-faktor kunci internal seperti yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Maksimum 20 faktor internal yang dianalisis, termasuk kekuatan dan kelemahan. Penyusunan daftar Kekuatan dilakukan terlebih dahulu, kemudian kemudian daftar kelemahan. Daftar factor internal ditentukan sespesifik mungkin, menggunakan presentase, rasio, dan angka perbandingan.
- ii) Menentukan bobot pada setiap factor yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting) untuk setiap faktor. Bobot diberikan untuk faktor yang mengindikasikan kepentingan relatif faktor agar berhasil di industrinya. Tanpa memperhatikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan, faktor-faktor yang dianggap memiliki efek terbesar pada kinerja organisasi sebaiknya diberikan bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.
- iii) Memberi peringkat 1 hingga 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor itu merepresentasikan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4). Untuk faktor kekuatan harus diberikan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus diberikan peringkat 1 dan 2. Peringkat tersebut berbasiskan perusahaan, sementara bobot dalam langkah 2 berbasis industri.
- iv) Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel.
- v) Menjumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang organisasi.

(2) Eksternal Factor Evaluation Matrix (Matriks EFE)

Teknik kedua yang digunakan untuk melakukan tahap *input* adalah EFE Matrix. Dalam teknik ini harus menggunakan tabel yang berisikan peluang dan ancaman.

Tabel 3
Eksternal Factor Evaluation Matrix (Matriks EFE)

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1.			
2.			
3.			
Ancaman			
1.			
2.			
3.			
Total	1,00		

Sumber : Fred R. David (2016)

Terdapat 5 langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan EFE Matrix, yaitu:

- i) Menyusun daftar faktor-faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Maksimum 20 faktor eksternal yang dianalisis, meliputi peluang dan ancaman yang memengaruhi perusahaan dan industri. Terlebih dahulu disusun daftar peluang dan faktor ancaman kemudian.
- ii) Memberikan bobot untuk setiap faktor, dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Peluang biasanya menerima bobot yang lebih tinggi dari ancaman, namun ancaman dapat memperoleh bobot yang lebih tinggi jika sangat parah. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan membandingkan pesaing yang sukses dan tidak sukses atau dengan mendiskusikan faktor itu dan memperoleh konsensus kelompok. Jumlah dari semua bobot terhadap faktor harus sama dengan 1,0.
- iii) Memberikan peringkat antara 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespons terhadap faktor itu, di mana 4 = responsnya superior, 3 = responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, dan 1 = responsnya buruk. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Peringkat oleh karenanya berbasis perusahaan, sedangkan bobot dalam Langkah 2 berbasis industri. penting untuk dicatat bahwa baik ancaman maupun kesempatan dapat diberi peringkat 1, 2, 3, atau 4.
- iv) Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.

- v) Menjumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

(3) *Competitive Profile Matrix (CPM)*

Menurut Fred R. David (2016:160), Matriks Profil Kompetitif mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan sampel. Total nilai dapat dilihat pada bagian akhir kolom, dimana perusahaan yang memiliki angka paling besar merupakan perusahaan yang memiliki posisi kompetitif paling kuat, sedangkan perusahaan yang memiliki nilai terendah memiliki posisi kompetitif yang paling lemah.

Tabel 4
Competitive Profile Matrix (CPM)

Faktor – Faktor Keberhasilan Penting	Bobot	Perusahaan 1		Perusahaan 2		Perusahaan 3	
		Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot
1.							
2.							
3.							
Total	1,00						

Sumber : Fred R. David (2016)

Untuk tahap *input* yang terakhir digunakan teknik analisis dengan Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix – CPM*). Terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan untuk menggunakan CPM, yaitu:

- i) Memilih beberapa perusahaan pesaing utama yang memiliki jenis bidang sejenis. Sebaiknya perusahaan yang dipilih adalah pesaing dari setiap perusahaan yang memiliki ukuran dan kualitas yang setara agar dapat dibandingkan.
- ii) Setelah menentukan perusahaan pesaing utama, disusun daftar faktor-faktor keberhasilan penting (*Key Success Factors*) dari industri yang diteliti.
- iii) Menentukan bobot untuk masing-masing faktor keberhasilan penting. Memberi nilai yang lebih tinggi untuk bobot yang merupakan faktor terpenting dari semua perusahaan. Total bobot harus 1,00.
- iv) Setelah menentukan bobot untuk masing-masing faktor keberhasilan penting perusahaan, selanjutnya harus ditentukan peringkat setiap faktor dari perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan dari faktor keberhasilan penting mendapatkan nilai peringkat yang lebih tinggi, yaitu angka 3 atau 4. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki faktor keberhasilan yang tidak unggul mendapatkan nilai peringkat yang rendah, yaitu angka 1 atau 2.
- v) Setelah menentukan peringkat dan bobot, mengalikan keduanya untuk menghasilkan skor bobot. Setelah mendapatkan skor bobot dari masing-masing faktor keberhasilan penting, jumlahkan semua skor bobot tersebut untuk mendapatkan total dari skor bobot. Total dari skor

bobot tersebut yang menunjukkan mana perusahaan yang lebih unggul dibanding pesaingnya.

b. Tahap 2 : Tahap Pencocokan

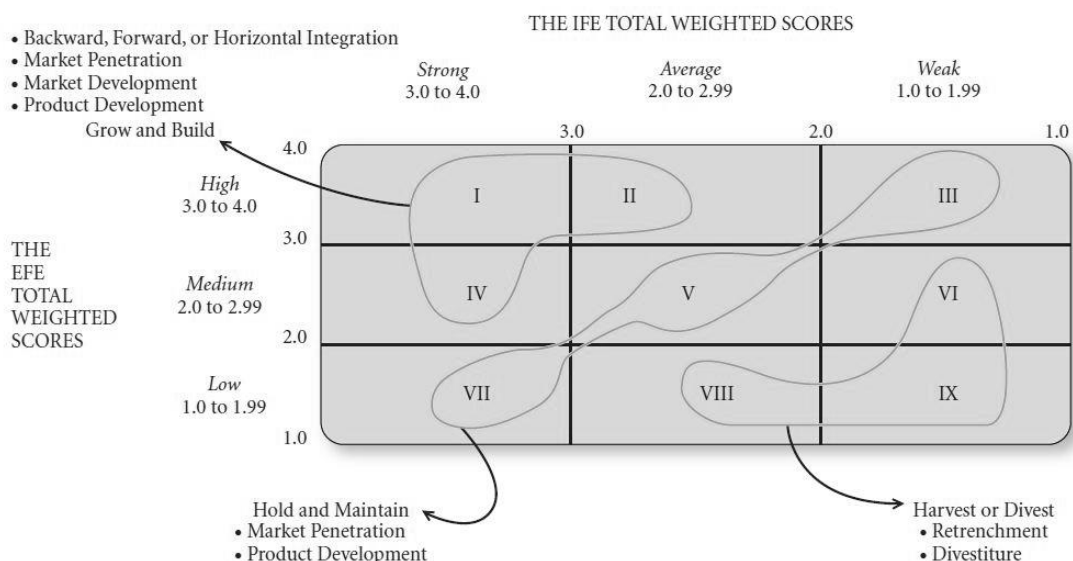
Pada tahap pencocokan akan berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan faktor internal. Teknik pencocokan mencakup Matriks IE, Matriks SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats), dan Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). Apabila yang diteliti perusahaan yang memiliki bisnis jamak, maka digunakan juga teknik analisis dengan Matriks BCG (Boston Consulting Group Matrix)

(1) Matriks IE (Internal – Eksternal)

Matriks IE secara grafik menggambarkan secara jelas perbedaan di antara divisi – divisi organisasi dalam diagram simetris. Informasi dalam matriks IE ini berasal dari matriks IFE dan matriks EFE yang sebelumnya telah dibuat. Matriks IE terdiri dari 6(enam) sel dan dibagi menjadi 3 bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

- (a) Perusahaan yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat menggambarkan kondisi *grow* (berkembang) dan *build* (membangun). Strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah :
 - i) Strategi Intensif, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk.
 - ii) Strategi Integrasi, yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal
- (b) Perusahaan yang berada dalam sel III, V, dan VII dapat menggambarkan kondisi *hold* (tahan) dan *maintain* (memelihara). Strategi yang cocok adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- (c) Perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, dan IX dapat menggambarkan kondisi *harvest* (panen) dan *divestiture* (divestasi).

Gambar 2
Matriks IE



Sumber : David (2015)

Untuk mengembangkan matriks internal-eksternal (IE), terdapat 8 langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- (a) Menyelesaikan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE Matriks) dan menghitung skor total tertimbang dari matriks EFE.
- (b) Menyelesaikan matriks evaluasi faktor internal (IFE Matriks) dan menghitung skor total tertimbang dari matriks IFE.
- (c) Masukkan skor tertimbang IFE dan EFE kedalam matriks internal-eksternal (IE)
- (d) Menarik kesimpulan strategi dari posisi matriks IE.

(2) Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

Menurut Fred R. David (2016:171) bahwa matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi kombinasi: strategi kekuatan–peluang (*strengths-opportunities*–SO), strategi kelemahan-kesempatan (*weaknesses-opportunities*-WO), strategi kekuatan-ancaman (*strengths-threats*-ST), dan strategi kelemahan-ancaman (*weaknesses-threats*–WT).

- (a) Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal yang ada.
- (b) Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan peluang eksternal.
- (c) Strategi ST menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi dampak ancaman eksternal.
- (d) Strategi WT merupakan strategi defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Tabel 5
SWOT Matrix

	Kekuatan (Strengths-S)	Kelemahan (Weakness-W)
Peluang (Opportunity-O)	Strategi SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (Threats-T)	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber : David (2016:172)

Untuk melakukan analisis dengan menggunakan matriks SWOT, terdapat 8 langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- (a) Membuat daftar kesempatan eksternal kunci
- (b) Membuat daftar ancaman eksternal kunci
- (c) Membuat daftar kelemahan internal kunci

- (d) Membuat daftar kekuatan internal kunci
- (e) Mencocokkan kekuatan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang sesuai
- (f) Mencocokkan kelemahan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat resultan strategi WO
- (g) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST
- (h) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT

(3) *Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE Matrix)*

SPACE Matrix merepresentasikan dua dimensi internal (posisi keuangan – FP dan posisi kompetitif – CP) dan dua dimensi eksternal (posisi stabilitas – PS dan posisi industri – IP). Dari SPACE Matrix akan menghasilkan vektor direksional yang dapat mengarah ke empat kuadran, yaitu:

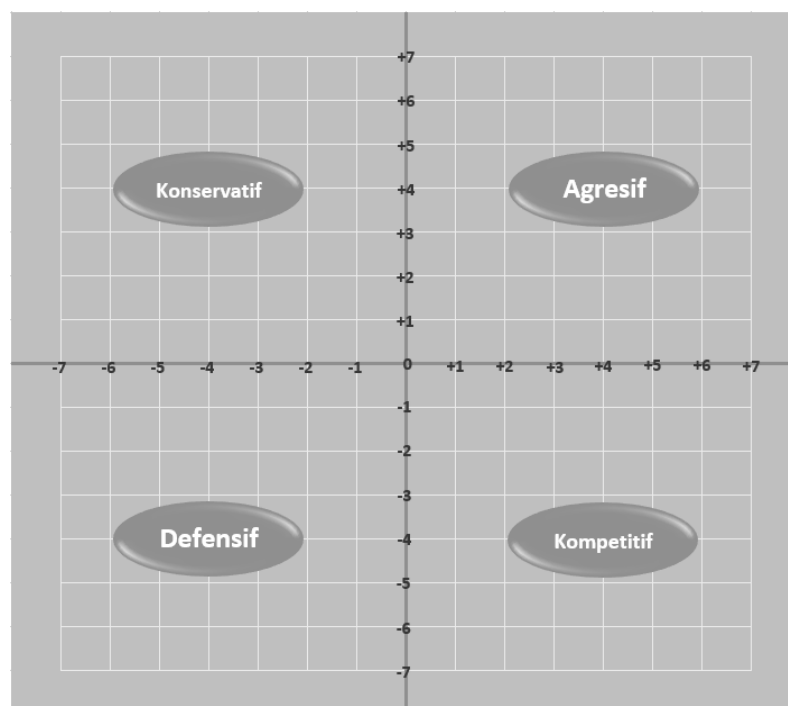
- (a) Kuadran agresif (kanan-atas) artinya organisasi berada dalam posisi yang sangat baik dalam menggunakan kekuatan internalnya untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal, menangani kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan oleh organisasi ketika berada di kondisi agresif adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi, dapat menjadi layak, tergantung pada kondisi khusus yang dihadapi oleh perusahaan.
- (b) Kuadran konservatif (kiri-atas) artinya organisasi tetap dekat pada kompetensi dasar organisasi dan tidak mengambil resiko yang berlebihan. Strategi yang dapat digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait.
- (c) Kuadran defensif (kiri-bawah) artinya organisasi sebaiknya fokus pada memperbaiki kelemahan internal dan diversifikasi. Strategi yang dapat digunakan adalah pelepasan, pengurangan, likuidasi, dan diversifikasi.
- (d) Kuadran kompetitif (kanan-bawah) artinya organisasi memiliki keunggulan dalam persaingan dalam industri tetapi lemah dalam keuangan internal. Strategi yang dapat digunakan adalah integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar.

Tabel 6
Perhitungan SPACE matrix

Analisis Internal		Analisis Eksternal	
Posisi Keuangan (FP)	Skor	Stabilitas Posisi (SP)	Skor
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Rata-rata posisi keuangan (FP)		Rata-rata stabilitas posisi (SP)	
Analisis Internal		Analisis Eksternal	
Posisi Kompetitif (CP)	Skor	Posisi Industri (IP)	Skor
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Rata-rata posisi kompetitif (CP)		Rata-rata posisi industri (IP)	
Kesimpulan :			
Perpotongan Y = FP + SP			
Perpotongan X = IP + CP			

Sumber : David (2015:176)

Gambar 3
SPACE Matrix



Sumber : David (2015:176)

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks Space adalah sebagai berikut :

- (a) Memilih seperangkat variabel untuk mendefinisikan posisi keuangan (FP), posisi kompetitif (CP), posisi stabilitas (SP), dan posisi industri (IP).
- (b) Memberikan angka numerik yang berjangka dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik) untuk variabel-variabel yang memengaruhi dimensi IP dan FP. Berikan angka -1 (terbaik) hingga -7 (terburuk) untuk setiap variabel yang memengaruhi dimensi SP dan CP. Pada perpotongan FP dan CP, kemudian membuat perbandingan dengan pesaing lain. pada perpotongan IP dan SP, dan membuat perbandingan dengan industri lain.
- (c) Menghitung skor rata-rata untuk FP, CP, IP, dan SP dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada setiap variabel setiap dimensi, kemudian membagi angka variabel-variabel yang termasuk dalam masing-masing dimensi.
- (d) Menghitung koordinat direksional dengan menggunakan sumbu X dan sumbu Y.
- (e) Posisikan hasil dari perhitungan sumbu X dan sumbu T kedalam SPACE matriks dan gambarkan vektor direksional dari asal SPACE Matriks lewat koordinat vektor direksional. Vektor ini akan mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

c. Tahap 3 : Tahap Keputusan

Pada tahap ini akan digunakan 1 (satu) teknik yaitu QSPM (*Quantitative Strategiz Planning Matrix*) untuk membuat keputusan perumusan strategi. Menurut Fred R. David (2016) QSPM adalah matriks untuk mengevaluasi strategi alternative berdasarkan inputan factor internal dan eksternal.

Matriks QSPM termasuk dalam tahap ke-3 dari kerangka kerja analisis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi mana yang hendak digunakan diantara strategi – strategi alternatif.

Tabel 7
Matriks QSPM

Alternatif Strategi		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
Faktor – Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Ancaman							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Total	1,00						
Kekuatan							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Kelemahan							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Total	1,00						

Sumber : Fred R. David (2016:67)

Pada Matriks QSPM terdapat 6 langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkannya, yaitu :

- (1) Membuat daftar kekuatan / kelemahan internal dan peluang / ancaman eksternal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini dapat diambil langsung dari Matriks IFE dan Matriks EFE.
- (2) Memberikan pembobotan untuk masing – masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini sama seperti pembobotan pada Matriks IFE dan Matriks EFE. Bobot disajikan dalam kolom tepat di kanan faktor – faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
- (3) Setelah itu, mencermati matriks – matriks yang telah digunakan pada tahap ke-2 (pencocokan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan dalam organisasi. Biasanya strategi alternatif yang paling banyak disarankan dari matriks – matriks yang digunakan akan dipilih.
- (4) Kemudian menentukan Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing – masing strategi dalam set alternatif yang telah ditentukan.

- (5) Menghitung Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot dengan Skor Daya Tarik di setiap faktor. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang berdekatan. Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik - 1 (tidak menarik), 2 (agak menarik), 3 (cukup menarik), dan 4 (sangat menarik) - yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam serangkaian alternatif tertentu. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Total, semakin menarik pula alternatif strategi tersebut.
- (6) Kemudian menghitung jumlah keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di tiap kolom QSPM. Jumlah keseluruhan Daya Tarik Total mengungkapkan strategi paling menarik dari serangkaian alternatif yang ada.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Salon Andhika adalah salon kecantikan yang menawarkan perawatan kecantikan rambut, kulit wajah dan tubuh. Dengan berbagai jenis treatment yang ditawarkan dan layanan yang khas, membuat pelanggan merasa tenang serta nyaman dengan hasil yang memuaskan sesudah perawatan.

Salon Andhika didirikan pada tahun 2008 oleh pendirinya yakni Ibu Fina, yang sekaligus yang menjadi manager di salon tersebut. Salon Andhika beralamat di Jalan Raya Pondok Cibubur No.8 RT 05 RW 01, Kelurahan Cisalak Pasar, Kecamatan Cimanggis, Depok. Lokasi usahanya berada di lingkungan komplek perumahan Pondok Cibubur serta dekat dengan pemukiman penduduk yang menjadi pasar sasarannya. Nama Adhika diambil dari nama anak pertama Ibu Fina, yang saat ini sudah lulus S1 di bidang Teknologi informasi.

Sebagai seorang pimpinan usaha salon, Ibu Fina memiliki misi mengembangkan Salon Andhika sebagai tempat silaturahmi para pelanggannya, menciptakan suasana tenang, nyaman, *feeling at home*, selalu melayani dengan hati, terus meningkatkan pengetahuan dan keahlian sesuai tren mode di Indonesia, mempetahankan pelanggan yang menjadi pasar sasarannya yaitu kaum wanita muda, anak-anak, dan dewasa di lingkungan perumahan Pondok Cibubur, menjaga kesetiaan karyawannya dengan memfasilitasi tempat tinggal bersama, dan dalam jangka Panjang dapat mensejahterakan keluarga dan keluarga besarnya dengan merekrut karyawan dari kalangan keluarga dari generasi ke generasi. Sedangkan tujuan utama Ibu Fina dalam membangun dan mengembangkan bisnisnya adalah selain membantu suami, mendapatkan keuntungan yang wajar namun terus tumbuh dan berkembang, serta tujuan sosial dalam membantu keluarga besarnya.

Dari sisi manajemen bisnis, Ibu Fina belum mendelegasikan tugas khusus haircut yang menjadi keahliannya, kepada karyawannya. Pertimbangan bahwa beliau takut pelanggan kecewa karena terbiasa dengan model guntingannya. Secara umum, semua karyawannya dapat mengerjakan jenis pekerjaan lainnya dalam kaitannya dengan perawatan wajah dan tubuh, kecuali gunting rambut yang hanya dilakukan oleh Ibu Fina sendiri, sehingga sering terjadi antrian pelanggan yang ingin gunting rambut.

Namun, disisi lain para karyawannya yang semuanya adalah wanita dengan mengenakan pakaian seragam mampu melayani pelanggannya dengan sangat ramah, sopan, bersih, dan empati. Oleh karena mereka mempunyai tugas yang rutin dan tidak bervariasi maka menurut Ibu Fina tidak perlu deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

Salon Andhika mempunyai kebijakan bahwa pada hari senin minggu pertama setiap bulannya merupakan hari *off* dalam rangka memberi waktu istirahat untuk para karyawannya, dan bagi manajemen salon hari tersebut ditetapkan untuk pembelian dan penyediaan pasokan bahan-bahan dan perlengkapan salon. Dalam hal ini Salon Andhika telah berlangganan dengan beberapa pemasok yang berlokasi di Pasa Baru dan Depok. Kerjasama dengan para pemasok memberi dampak yang menguntungkan dalam pengembangan salon, karena dari pemasok misalkan Rudi Hadisuwarno, Martha Tilaar, Johnny Andrian, dan pemasok dari jaringan internasional seperti Matrix, Makaritzo, Loreal, sering mengundang para manajer salon kecantikan dalam acara seminar dan training terkait perkembangan tren mode kecantikan dan perawatannya.

Meskipun bahan kosmetik dan perawatan, serta perlengkapan relatif berkualitas baik dan memadai, akan tetapi peralatan yang digunakan oleh salon Andhika masih relatif sederhana. Peralatan yang dipakai pada umumnya salon-salon kecantikan cenderung modern mengikuti tren teknologi peralatan salon yang terbaru, begitu pula desain interior dan *layout* nya. Sedangkan Salon Andhika peralatan yang digunakan relatif *out of date*, desain interior tidak bertema, dan layout kurang tertata baik.

Salon Andhika tidak secara khusus memiliki tim promosi, jadi salon mengandalkan *banner* Salon yang terpampang di depan Gedung, dan informasi keberadaan salon Andhika tersebar secara *mouth to mouth*, serta menggunakan media sosial Instagram : *salon_andhika*.

Keuangan salon Andhika dikelola oleh Annisa, sarjana Sastra Inggris, anak kedua dari Ibu Fina. Kebijakan dalam keuangan ditetapkan untuk tidak menggunakan modal pinjaman, jadi 100% modal perusahaan bersumber dari modal sendiri. Modal kerja yang dimiliki cukup memadai untuk penguasaan operasi jangka pendek perusahaan. Sistem pembayaran oleh pelanggan dapat dilakukan dengan cara cash dan kartu debit. Sistem informasi keuangan disusun secara manual, tidak berbasis computer.

Secara umum Salon Andhika kalah secara teknologi dengan salon-salon kecantikan ternama yang berlokasi di *mall*, tetapi oleh karena Salon Andhika tidak berada di samudra merah bersama salon-salon ternama tersebut dan lebih memilih tetap berada di lokasinya sekarang untuk bersaing di Samudra biru, maka secara khusus teknologi tidak menjadi *service value* yang ditawarkan kepada pelanggannya.

Tahap Perumusan Strategi

1. Tahap Input

Dalam melaksanakan tahap *input* diperlukan beberapa alat analisis untuk menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Berikut adalah hasil analisis tahap *input* pada Salon Andhika:

a. *Internal Factor Evaluation Matrix* (Matriks IFE)

Tabel 8
IFE Matrix Salon Andhika

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1. Kualitas jasa baik	0.10	3	0.30
2. Lokasi strategis	0.06	3	0.18
3. Turn over karyawan sangat rendah	0.10	4	0.40
4. Etos kerja dan komitmen karyawan tinggi	0.07	4	0.28
5. <i>Consumer advocacy</i> sangat efektif dalam promosi	0.05	4	0.20
6. Mampu bertahan di masa pandemi covid 19	0.05	3	0.15
7. Kuatnya kerjasama dengan pemasok/mitra	0.05	3	0.15
8. <i>The flower of service</i> menciptakan loyalitas pelanggan	0.07	4	0.28
9. Modal kerja cukup kuat	0,10	4	0,40
Kelemahan			
1. Tidak ada job description dan job spesification	0.05	2	0.10
2. Antrian layanan yang cukup lama	0.07	2	0.14
3. Tidak diberikan pelatihan khusus kepada karyawan	0.08	1	0.08
4. Perlengkapan salon yang <i>out of date</i>	0.08	2	0.16
5. Tidak dipersiapkan regenerasi pengganti specialst haircut	0.07	1	0.07
Total	1,00		2,89

Dari perhitungan Matriks IFE pada tabel 8, didapatkan bahwa tingkat skor bobot yang dimiliki oleh lingkungan internal perusahaan Salon Andhika adalah sebesar 2,89. Hasil ini menunjukkan bahwa Salon Andhika memiliki kondisi internal perusahaan yang kuat, dikarenakan total skor bobot nya di atas rata-rata, yaitu di atas total skor bobot 2,5.

b. External Factor Evaluation Matrix (Matriks EFE)

Tabel 9
EFE Matrix Salon Andhika

Faktor – Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1. Pemanfaatan pertemuan virtual untuk pelatihan dan seminar	0.15	3	0.45
2. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perawatan & kecantikan	0,10	4	0,40
3. Biaya murah dengan zoom untuk pelatihan	0.10	2	0.20
4. Harga jasa salon pesaing lebih mahal	0,15	4	0.60
Ancaman			
1. Pandemi covid 19 mengurangi minat pelanggan ke salon	0.20	3	0.60
2. Pesaing memiliki perlengkapan & peralatan yang lebih canggih	0.20	4	0.80
3. kebijakan pemerintah Indonesia tentang pemberlakuan PSBB	0.20	1	0.20
Total	1,00		3.25

Dari perhitungan Matriks EFE pada tabel 9, didapatkan bahwa total skor bobot yang diperoleh dari lingkungan eksternal Salon Andhika adalah sebesar 3,25. Hasil ini menunjukkan bahwa Salon Adhika mampu merespon lingkungan eksternal dikarenakan total skor bobot yang diperoleh sebesar 3,25 yakni lebih besar dari 2,5, yang berarti total skor bobot berada di atas rata-rata.

c. *Competitive Profile Matrix (Matriks CPM)*

Tabel 10
Competitive Profil Matrix Salon Andhika

Key Success Factors	Bobot	Andhika		Andam		Salsa	
		Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot	Peringkat	Bobot
1. Diversifikasi Jasa	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
2. Kualitas jasa	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
3. Harga	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
4. Teknologi	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
5. perlengkapan dan peralatan	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
6. Promosi	0.15	3	0.45	2	0.30	1	0.15
Total	1,00		2.90		2.65		2.40

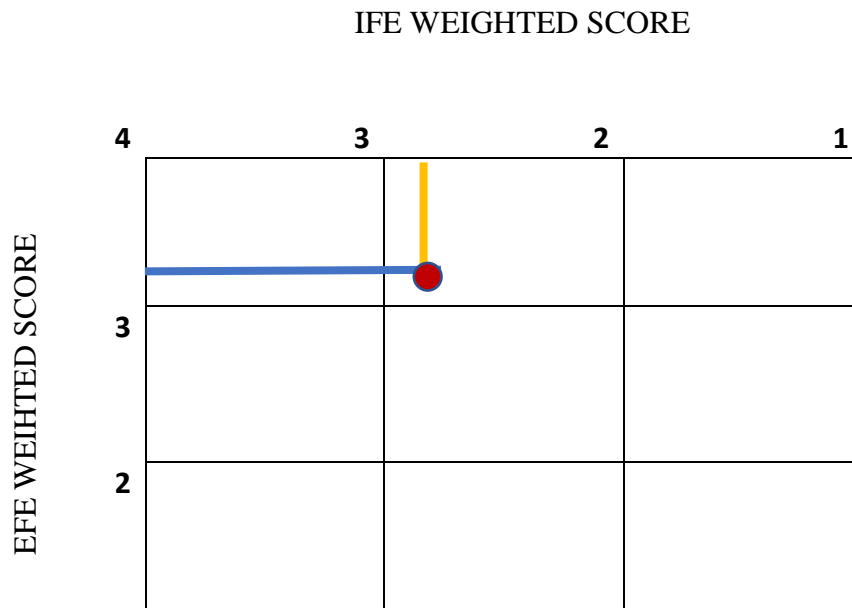
Ada 6 faktor kunci keberhasilan utama yang dimiliki oleh setiap salon kecantikan dan perawatan. Pesaing utama sebanyak dua pesaing yang dipilih atas pertimbangan relatif memiliki jasa, pasar, dan ukuran usaha yang sama dengan Salon Andhika. Tabel 10 menunjukkan bahwa tingkat total skor bobot yang dimiliki oleh Salon Andhika sebesar 2.90 lebih tinggi dibandingkan oleh para pesaingnya yaitu Andam yang memiliki total skor bobot sebesar 2.65, dan Salsa yang memiliki total skor bobot sebesar 2.40.

Dari besarnya total skor bobot tersebut pada Matriks CPM menunjukkan bahwa Salon Andhika memiliki keunggulan dalam kualitas jasa dan promosi, dibandingkan dengan para pesaingnya. Meskipun demikian, Salon Andam memiliki keunggulan pada faktor Harga dan Perlengkapan & Peralatan.

II. Tahap Pencocokan (*Matching stage*)

1. Matriks IE (Internal-Eksternal)

Gambar 4
IE Matriks Salon Andhika



Dari gambar 4, dapat disimpulkan bahwa Salon Andhika yang memiliki total skor bobot faktor internal sebesar 2,89 dan total skor bobot faktor eksternal sebesar 3,25 berada dalam kuadran II (dua) dalam Matriks IE yang berarti saat ini Salon Andhika berada dalam kondisi *grow* (berkembang) dan *build* (membangun). Strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah :

- 1). Strategi Intensif, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk.
- 2). Strategi Integrasi, yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal

Dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan yang sedang bertumbuh dan faktor internal-eksternal perusahaan, peneliti mengambil kesimpulan bahwa strategi yang sesuai dan dapat direkomendasikan kepada Salon Andhika saat ini adalah strategi penetrasi pasar, dan strategi pengembangan produk. Hal ini dikarenakan Salon Andhika memenuhi kondisi untuk menjalankan kedua strategi tersebut.

Salon Andhika dapat menjalankan strategi penetrasi pasar dikarenakan konsumen belum jenuh dengan jasa salon dan Salon Andhika sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya hanya perlu usaha promosi yang lebih agresif, meningkatkan kualitas layanan serta meningkatkan pendapatan untuk mengambil pangsa pasar yang lebih luas. Strategi ini dapat dipertimbangkan karena para pesaing utamanya relative tidak menunjukkan keunggulan strategis yang berarti. Selain strategi penetrasi pasar, Salon Andhika saat ini direkomendasikan juga untuk menjalankan strategi pengembangan produk terhadap pasar yang dimilikinya sekarang, dikarenakan Salon Andhika bersaing dalam industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat, pesaing yang sedang melakukan inovasi jasa yang lebih berkualitas, pelengkapan dan peralatan yang lebih modern, dengan harga yang lebih terjangkau.

2. Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

Tabel 11
Matriks SWOT Salon Andhika

	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas jasa baik 2. Lokasi strategis 3. Turn over karyawan sangat rendah 4. Etos kerja dan komitmen karyawan tinggi 5. <i>Consumer advocacy</i> sangat efektif dalam promosi 6. Mampu bertahan di masa pandemic covid 19 7. Kuatnya kerjasama dengan pemasok/mitra 8. <i>The flower of service</i> menciptakan loyalitas pelanggan 9. Modal kerja cukup kuat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada <i>job description</i> dan <i>job specification</i> 2. Antrian layanan yang cukup lama 3. Tidak diberikan pelatihan khusus kepada karyawan 4. Perlengkapan salon yang <i>out of date</i> 5. Tidak dipersiapkan regenerasi pengganti <i>specialist haircut</i>
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanfaatan pertemuan virtual untuk pelatihan dan seminar 2. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perawatan & kecantikan 3. Biaya murah dengan <i>zoom</i> untuk pelatihan 4. Harga jasa salon pesaing lebih mahal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melatih karyawan untuk pengembangan produk jasa salon (S1,S4,S7,O1,O3) 2. Mengembangkan promosi penjualan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan (S1,S5,S8,S9,O2,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melatih karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan (W2,W3,W5,O1,O3,O4)
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pandemi covid 19 mengurangi minat pelanggan ke salon 2. Pesaing memiliki perlengkapan & peralatan yang lebih canggih 3. Kebijakan pemerintah Indonesia tentang pemberlakuan PSBB 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membeli perlengkapan dan peralatan salon yang lebih modern (S1,S7,S8,S9,T2) 2. Mengembangkan jasa <i>salon home service</i> (S6,S9,T1,T2,T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membeli perlengkapan dan peralatan salon yang lebih modern (W4,T2)

Dari tabel 11 diperoleh 4 kombinasi strategi fungsional yakni Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT. Berikut adalah analisis strategi yang dihasilkan dari masing-masing kombinasi strategi tersebut.

Strategi SO

1. Melatih karyawan untuk pengembangan produk jasa salon.

Dengan mempertimbangkan bahwa kualitas jasa Salon Andhika relative sudah baik, dan memiliki sumberdaya manusia yang komit dan etos kerjanya yang tinggi, serta salon sudah punya kerjasama yang kuat dengan pemasok perlengkapan salon, maka Salon Andhika direkomendasikan untuk mengembangkan jasa salonnya dengan memanfaatkan peluang pelatihan virtual melalui zoom yang diselenggarakan oleh para pemasok/mitranya.

2. Mengembangkan promosi penjualan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.

Kuatnya loyalitas pelanggan salon dan dimilikinya jasa tambahan yang menguatkan jasa salon, serta promosi dari mulut ke mulut yang dilakukan pelanggannya selama ini, maka salon Andhika direkomendasikan untuk mengembangkan promosi penjualan yang menarik seperti gratis sekali jasa apabila konsumen sudah menggunakan jasa salon selama 5 kali. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan peluang dimana masyarakat semakin sadar akan artinya kecantikan dan perawatan, serta pesaing yang menetapkan harga relatif lebih mahal.

Strategi WO

Melatih karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan

Mengingat bahwa pelanggan masih sering harus antri untuk mendapatkan jasa salon khusus *haircut* karena hanya satu *specialist* di bidang itu, dan para karyawan yang tidak memiliki *job description* maupun *job specification*, maka direkomendasikan kepada salon Andhika untuk melaksanakan pelatihan dengan memanfaatkan pelatihan *virtual* melalui *zoom*.

Strategi ST

1. Membeli perlengkapan dan peralatan salon yang lebih modern

Untuk menghadapi ancaman dari pesaing dalam hal kemitakhiran dari perlengkapan dan peralatan yang dimilikinya, maka Salon Andhika direkomendasikan perlu melakukan pembaruan atas perlengkapan dan peralatan salonnya, mengingat bahwa salon sudah memiliki kualitas jasa berikut *the flower of services*, dan modal kerja yang cukup untuk membelinya.

2. Mengembangkan jasa *salon home service*

Untuk mengatasi ancaman penurunan minat ke salon bagi pelanggan karena *pandemic covid 19* dan adanya pemberlakuan PSBB, serta persaingan, maka direkomendasikan agar salon Andhika mengembangkan jasa *salon home service* dengan memanfaatkan modal kerja yang dimilikinya dan kemampuan bertahan dimasa *pandemic covid 19* selama ini.

Strategi WT

Membeli perlengkapan dan peralatan salon yang lebih modern

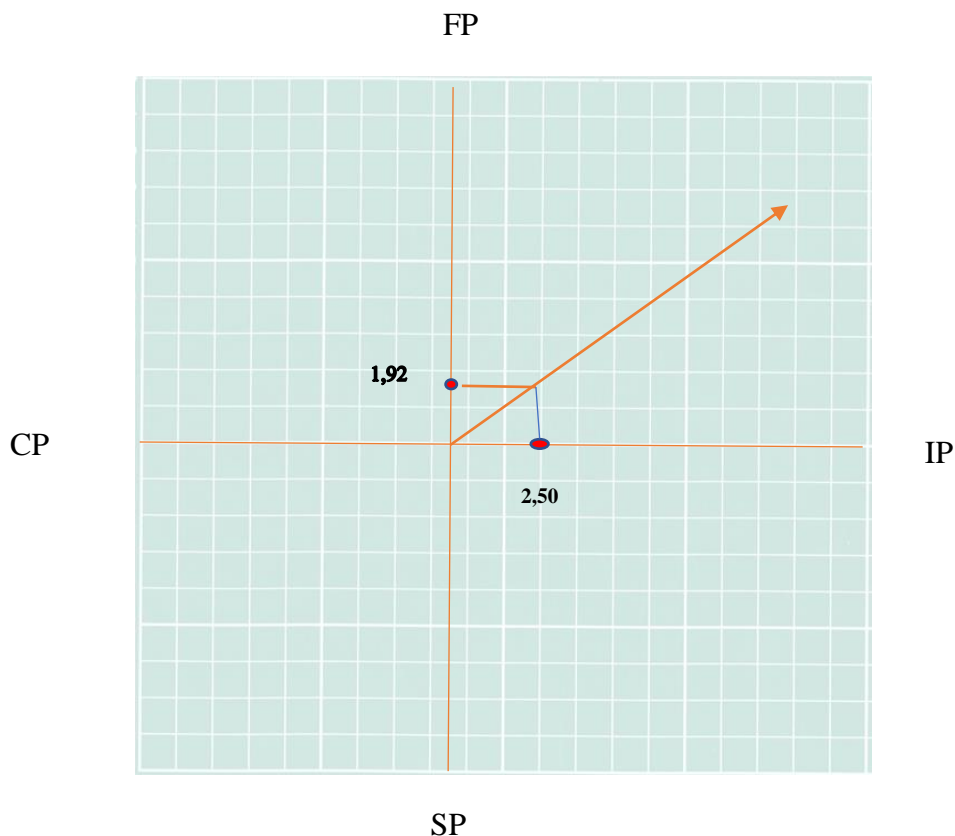
Dalam mempertimbangkan bagaimana mengatasi kelemahan dan sekaligus mengatasi ancaman, maka Salon Andhika perlu menggantikan perlengkapan dan peralatannya yang sudah usang (*out of date*) sekaligus dapat mengatasi persaingan dimana para pesaing utamanya sudah memiliki perlengkapan dan peralatan yang lebih modern.

3. *SPACE Matrix (Strategic Position and Action Evaluation Matrix)*

Tabel 12
Matriks SPACE Salon Andhika

	Posisi Strategis Internal		Posisi Strategis Eksternal	
Sumbu Y	Posisi Finansial (FP)	Peringkat	Posisi Stabilitas (SP)	Peringkat
	Pertumbuhan Penjualan	+5	Tingkat Inflasi	-2
	Modal Kerja	+4	Perubahan Teknologi	-3
	Profitabilitas	+5	Elastisitas permintaan	-2
			Intensitas Persaingan	-4
	Rata-Rata :	+4,67	Rata-Rata :	-2,75
Total Skor Sumbu Y : $FP + SP = 4,67 + (- 2,75) = 1,92$				
Sumbu X	Posisi Persaingan (CP)	Peringkat	Posisi Industri (IP)	Peringkat
	Kualitas jasa	-2	Kemudahan masuk ke pasar	+4
	Pangsa pasar	-2	Potensi pertumbuhan	+4
	Loyalitas Pelanggan	-1	Akses pembiayaan	+4
			Siklus hidup produk	-1
	Rata-Rata :	-1,50	Rata-Rata :	+4
Total Skor Sumbu X : $CP + SP = -1,5 + 4 = 2,50$				

Gambar 5
SPACE Matrix Salon Andhika



Dari analisis SPACE Matrix pada tabel 12 dan gambar 5, dapat disimpulkan bahwa Salon Andhika saat ini berada pada kuadran kanan-atas atau kuadran agresif. Kuadran agresif menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam posisi yang sangat baik dalam menggunakan kekuatan internalnya untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal, menangani kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Oleh karena itu, beberapa strategi yang disarankan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi. Sehingga rekomendasi strategi yang diberikan kepada Salon Andhika adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk dikarenakan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif besar di industri yang tengah tumbuh dan stabil, sehingga strategi tersebut sangat cocok untuk kondisi perusahaan saat ini yang memiliki posisi industri yang kuat.

III. Tahap Keputusan (*Decision stage*)

Tahap keputusan dilakukan setelah melakukan tahap *input* dan tahap pencocokan. Tujuan dari tahap keputusan adalah memberikan dasar untuk membuat keputusan formulasi strategi. Alat analisis yang akan digunakan untuk menentukan strategi yang paling tepat adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Teknik QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Terdapat 2 strategi yang dipilih oleh peneliti dengan mempertimbangkan hasil dari tahap pencocokan. Strategi pertama yang dipilih, yaitu mengembangkan produk dengan mengembangkan jasa baru yakni salon home service yang sesuai dengan keinginan pelanggan dan membeli perlengkapan dan peralatan yang lebih modern, khususnya di masa pandemic covid 19. Strategi kedua yang dipilih, yaitu penetrasi pasar dengan menambah pangsa pasar melalui promosi penjualan. Berikut adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* Salon Andhika.

Tabel 13
QSPM Salon Andhika

Faktor – Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan					
1. Kualitas jasa baik	0.10	3	0,30	4	0,40
2. Lokasi strategis	0.06	2	0,12	-	-
3. Turn over karyawan sangat rendah	0.10	2	0,20	3	0,30
4. Etos kerja dan komitmen karyawan tinggi	0.07	2	0,14	2	0,14
5. <i>Consumer advocacy</i> sangat efektif dalam promosi	0.05	4	0,20	2	0,10
6. Mampu bertahan di masa pandemi covid 19	0.05	2	0,10	2	0,10
7. Kuatnya kerjasama dengan pemasok/mitra	0.05	3	0,15	4	0,20
8. <i>The flower of service</i> menciptakan loyalitas pelanggan	0.07	3	0,21	4	0,28

9. Modal kerja cukup kuat	0,10	3	0,30	4	0,40
Kelemahan					
1. Tidak ada job description dan job spesification	0.05	-	-	-	-
2. Antrian layanan yang cukup lama	0.07	2	0,14	3	0,21
3. Tidak diberikan pelatihan khusus kepada karyawan	0.08	-	-	4	0,32
4. Perlengkapan salon yang <i>out of date</i>	0.08	2	0,16	4	0,32
5. Tidak dipersiapkan regenerasi pengganti specialist haircut	0.07	3	0,21	-	-
	1,00				
Peluang					
1. Pemanfaatan pertemuan virtual untuk pelatihan dan seminar	0.15	-	-	3	0,45
2. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perawatan & kecantikan	0,10	4	0,40	3	0,30
3. Biaya murah dengan zoom untuk pelatihan	0.10	-	-	3	0,30
4. Harga jasa salon pesaing lebih mahal	0,15	4	0,60	2	0,30
Ancaman					
1. Pandemi covid 19 mengurangi minat pelanggan ke salon	0.20	4	0,80	2	0,40
2. Pesaing memiliki perlengkapan & peralatan yang lebih canggih	0.20	2	0,40	4	0,80
3. Kebijakan pemerintah Indonesia tentang pemberlakuan PSBB	0.20	3	0,60	3	0,60
Total	1,00		5,22		5,92

Dari perhitungan total skor daya tarik (TAS) pada *Quantitive Strategic Planning Matrix* (QSPM) Salon Andhika, dapat disimpulkan bahwa dua alternatif strategi yang direkomendasikan yakni strategi I Penetrasi Pasar dengan cara mengembangkan promosi penjualan, dan strategi II Pengembangan Produk melalui pengembangan jasa baru yakni *salon home service* dan kualitas layanan melalui pembelian perlengkapan dan peralatan yang lebih modern. Strategi Pengembangan Produk memiliki total skor daya tarik (TAS) sebesar 5,92 lebih besar dibandingkan dengan Strategi Penetrasi Pasar yang memiliki total skor daya tarik (TAS) sebesar 5,22.

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Salon Andhika memiliki visi dan misi yang berorientasi kepada pelanggan, kualitas layanan, dan keluarga.
2. Lingkungan internal perusahaan relatif kuat yang didukung oleh loyalitas karyawan, loyalitas pelanggan, kualitas jasa, dan kemampuan modal kerja.
3. Perusahaan mampu merespon peluang lingkungan eksternal dalam hal meningkatnya kesadaran masyarakat akan artinya kecantikan dan perawatan, serta mampu mengatasi ancaman dalam persaingan harga.
4. Rekomendasi strategi bisnis yang diberikan kepada perusahaan adalah Penetrasi pasar dan Penembangan Produk.
5. Strategi Pengembangan Produk merupakan hasil keputusan yang paling tepat bagi perusahaan melalui pengembangan jasa baru *salon home service* dan pemelian perlengkapan & peralatan yang lebih terbaru.

B. Saran

1. Secara internal Salon Andhika perlu berbenah diri dalam pengelolaan sumberdaya secara efektif, dengan pertimbangan masih belum tersusunnya *job description* dan *job specification* untuk proses kerja karyawannya. Hal ini sangat penting untuk pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, yang berkaitan dengan pengembangan produk barunya *salon home service*.
2. Kualitas jasa secara seluruhan sudah baik, namun perlunya pelatihan berkala bagi karyawan dalam menanggapi perkembangan tren jasa kecantikan dan perawatan, dan sekaligus dapat mengatasi masalah sistem antrian yang disebabkan oleh kurangnya *haircut specialist*.
3. Perlu segera dilakukan pembaruan atas perlengkapan dan peralatan salon mengingat persaingan dan daya tarik pasar atas industri jasa kecantikan dan perawatan semakin kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Butarbutar, Kritine, Tricahyono, dan Djatmiko, 2017, *Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkom Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep "Resource-Based View of the Firm" dengan Kerangka VRIO*, Vol.1, no.2, pp 1-10, diakses pada tanggal 19 Juni 2020, <http://journal.ithb.ac.id/jabs/article/view/169>
- Calam, Ahmad, dan Qurniati, 2016, *Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan*, Vol.15, no.1, pp 53-68, diakses pada tanggal 19 Juni 2020, <https://lppm.trigunadharma.ac.id/public/fileJurnal/hp1k6%20MakalahFuturologi.pdf>
- Cymbidiana, Rafika E., dan Rosidi, 2013, *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menetapkan Strategi untuk Keberlangsungan Hidup Perusahaan (Studi Kasus Pada*

- Industri Rumah Tangga Keripik Tempe Ri-Mas Malang*), Vol.1, no.2, pp 1-25, diakses pada tanggal 18 Juni 2020,
<http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/674>
- David, Fred R., & Forest R. David, 2016, *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R., Forest R. David, 2017, *Strategic Management – Competitive Advantages Approach 16th Global Edition, Concept and Cases*, London: Pearson Education.
- Farizi, Salman A. dan Sudjatno, 2014, *Formulasi Strategi Bersaing pada UD. Pelita Mas*, Vol.3, no.1, pp 1-6, diakses pada tanggal 19 Juni 2020,
<http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1624>
- Fitriadi, Barkah, Soekarto, dan Sunarti, 2013, *Strategi Bersaing : Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif*, Vol.5, no.1, pp 1-11, diakses pada tanggal 19 Juni 2020,
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/206>
- Hadisuwarno, Rudi., 2020. *Bisnis Salon menggiurkan: Ini . Market Utamanya.Bisnis.com*, diakses pada tanggal 17 Juni 2020
- Kotler, Philip & Keller, 2016, *Marketing Management*, 15 Edition, Pearson Education, Inc
- Laudon, Kenneth C., and Laudon, 2014, *Sistem Informasi Manajemen: Mengelola Perusahaan Digital*, Edisi 13, Jakarta: Salemba Empat
- Putri, Ria T., Novirani, dan Kurniawan, 2015, *Formulasi Strategi Menghadapi Persaingan Industri Kuliner pada Eins Bistro & Boutique di Bandung*, Vol.3, no.2, pp 127-137, diakses pada tanggal 20 Juni 2020,
<https://ejurnal.itenas.ac.id/index.php/rekaintegra/article/view/755>
- Raharja, Sam'un J., 2016, *Formulation of Strategic Planning Base on Environment: Studies in Five Organizations*, Vol. 1, no.3, pp 207-219, diakses pada tanggal 20 Juni 2020,
<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=477122&val=9189&title=PENYUSUNAN%20PERENCANAAN%20STRATEGIK%20BERBASIS%20LINGKUNGAN:%20%20STUDI%20PADA%20LIMA%20ORGANISASI>
- Robbins, Stephen P., & Coultr, 2015, *Manajemen*, Edisi 10, Jakarta: Erlangga
- Sugianto, Clara A., dan Hongdiyanto, 2017, *Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode QSPM pada Bisnis Sambal Noesantara*, Vol.2, no.1, pp 106-115, diakses pada tanggal 19 Juni 2020, <https://journal.uc.ac.id/index.php/performa/article/view/443>
- Wanti, Susyenni, Taufiqurrahman, dan Rahayu, 2014, *Analisis Strategi Keunggulan Bersaing dengan Pendekatan Analisis SWOT pada Spartan Gym Pekanbaru*, Vol.1, no.2, pp 1-15, diakses pada tanggal 19 Juni 2020,
<https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/view/5421>

Yudanto, Setia, 2014, *Analisis Formulasi Strategi pada Perusahaan Rokok Putra Masa Depan Nganjuk*, Vol.2, no.2, pp 1-17, diakses pada tanggal 18 Juni 2020, <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1248>

Yulianti, Devi, 2014, *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan*, Vol.16, no.2, pp 103-114, diakses pada tanggal 18 Juni 2020, <http://publikasi.fisip.unila.ac.id/index.php/sosiologi/article/view/264>