

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggambarkan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif berkaitan dengan pengkajian fenomena secara lebih rinci atau membedakannya dengan fenomena yang lain (Siyoto dan Sodik, 2015: 11). Siyoto dan Sodik (2015: 14) menyatakan bahwa penelitian kualitatif dimaksudkan guna memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut atau perspektif informan. Penelitian kualitatif mengkaji perspektif informan dengan berbagai strategi yang sifatnya interaktif seperti observasi langsung, observasi partisipatif, wawancara mendalam, dokumen-dokumen, dan teknik-teknik pelengkap. Penelitian ini merangkum industri dan faktor-faktor yang memengaruhi keberlangsungannya dari berbagai sudut pandang. Terdapat sejumlah faktor yang dipertimbangkan. Faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman termasuk dalam cakupan penelitian kali ini. Faktor-faktor internal dan eksternal tersebut nantinya akan dievaluasi melalui matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*), matriks Internal Eksternal (IE), matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), dan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dalam rangka penganalisisan strategi bisnis.

B. Objek dan Lokasi Penelitian

Objek pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini ialah strategi bisnis pada Usaha Sempol Ayam Jawara. Penelitian ini bertempat di lokasi operasional Usaha Sempol Ayam Jawara di Jalan Yos Sudarso, Kecamatan Metro Pusat, Kota Metro.

C. Tahapan Penelitian

1. Tahapan Sampling

a. Populasi

Siyoto dan Sodik (2015: 55) menyimpulkan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Yang dimaksud populasi di sini tidak hanya terpaku pada makhluk hidup, namun semua

obyek yang dapat diteliti. Pada penelitian kali ini peneliti berfokus pada studi kasus bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Sempol Ayam Jawara Kota Metro.

b. Sampel dan Teknik Sampling

Siyoto dan Sodik (2015: 56) menyimpulkan bahwa sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi atau sampel juga bisa disebut sebagai bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu yang dapat mewakili populasinya. Adapun sampel penelitian ini berjumlah 15 orang yang terdiri dari 1 pemilik Usaha Sempol Ayam Jawara, 1 orang bagian keuangan, 1 orang bagian produksi sekaligus bagian pemasaran, 2 karyawan, dan 10 konsumen yang pernah membeli produk Sempol Ayam Jawara sebagai sumber untuk memperoleh data-data internal dan eksternal yang akan digunakan dalam pelaksanaan analisis strategi bisnis untuk menghasilkan alternatif strategi prioritas.

Teknik Sampling merupakan teknik pengambilan sampel (Siyoto dan Sodik, 2015: 56). Adapun teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini ialah *purposive sampling*. *Purposive Sampling* merupakan suatu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Siyoto dan Sodik, 2015: 57).

2. Tahapan

a. Tahap Input

Tahap input yakni fase di mana informasi dikumpulkan untuk merumuskan strategi. Pada tahap ini, dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang akan menjadi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terkait dengan posisi strategis dari unit usaha. Kemudian, faktor-faktor internal dan eksternal tersebut diolah dengan menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*).

b. Tahap Pencocokan

Pada tahap ini teknik yang digunakan yakni teknik analisis pencocokan dengan matriks Internal Eksternal (IE), dan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).

c. Tahap Keputusan

Tahap keputusan ialah tahap terakhir dalam formulasi strategi. Tahap ini dilakukan dengan menetapkan alternatif strategi yang paling baik untuk dilaksanakan bagi suatu unit usaha. Alat yang digunakan pada tahapan ini yakni QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

D. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dan informasi melalui beberapa cara, yaitu:

1. Wawancara atau *interview*.
2. Pengamatan atau observasi.
3. Tindakan mencatat informasi untuk referensi di masa mendatang, seperti dalam bentuk catatan tertulis dan foto yang memiliki fungsi sebagaimana metode dokumentasi pada penelitian ini.

E. Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini kemudian diolah dengan mempergunakan teknik analisis data, yakni:

1. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Rahim dan Radjab (2017: 71) menyatakan bahwa analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*). Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) diawali dengan:

a. Identifikasi Faktor Internal

- 1) Kekuatan usaha Sempol Ayam Jawa
- 2) Kelemahan usaha Sempol Ayam Jawa

b. Identifikasi Faktor Eksternal

- 1) Peluang usaha Sempol Ayam Jawa
- 2) Ancaman usaha Sempol Ayam Jawa

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

Matriks IFE dan EFE bertujuan untuk mempersempit analisis internal dan eksternal agar lebih sesuai dengan kondisi perusahaan yang

sebenarnya, sehingga diperoleh gambaran yang lebih terukur dari suatu perusahaan baik secara internal maupun eksternal (Evelyn, 2018). Evaluasi matriks IFE dan EFE dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- 1) Pembobotan pada masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan bobot 0,0 (tidak penting)-1,0 (sangat penting) dimana semua bobot apabila dijumlahkan besarnya 1, berlaku untuk matriks IFE maupun matriks EFE. Jika bobot mendekati 1, maka semakin penting faktor tersebut. Hal ini diperoleh dengan cara masing-masing informan memberikan bobot pada masing-masing faktor dengan rentang bobot 1-5, di mana:

1 = Sangat Tidak Penting

2 = Tidak Penting

3 = Cukup Penting

4 = Penting

5 = Sangat Penting

Lalu, nilai bobot setiap informan dijumlahkan pada setiap faktornya. Kemudian, dibagi dengan total jumlah bobot seluruh faktor internal atau eksternal.

- 2) Pemberian *rating* pada masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan *rating* 1-4. Dimana pembagian nilai *rating* pada faktor internal, yakni:

1 = Kelemahan Utama

2 = Kelemahan Kecil

3 = Kekuatan Kecil

4 = Kekuatan Utama

Sementara pemberian nilai *rating* pada faktor eksternal, yakni:

1 = Ancaman Utama

2 = Ancaman Kecil

3 = Peluang Kecil

4 = Peluang Utama

Rating setiap faktor didapat dari jumlah *rating* yang diberikan seluruh informan pada setiap faktor dibagi dengan jumlah informan.

- 3) Pemberian skor pada masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang didapat dari perkalian antara bobot dan *rating*. Kemudian, semua skor

dijumlahkan, berlaku untuk skor pada faktor internal dan skor pada faktor eksternal.

Tabel 4. IFAS

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan:			
- Kekuatan 1;			
- Kekuatan 2;			
- Dan seterusnya.			
Subtotal			
Kelemahan:			
- Kelemahan 1;			
- Kelemahan 2;			
- Dan seterusnya.			
Subtotal			
TOTAL			

Sumber: Rangkuti (2016)

Tabel 5. EFAS

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang:			
- Peluang 1;			
- Peluang 2;			
- Dan seterusnya.			
Subtotal			
Ancaman:			
- Ancaman 1;			
- Ancaman 2;			
- Dan seterusnya.			
Subtotal			
TOTAL			

Sumber: Rangkuti (2016)

d. Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks IE dibuat berdasarkan hasil dari matriks IFE dan EFE. Penentuan posisi usaha pada matriks IE ini dilakukan dengan menggunakan

total skor faktor internal dan total skor faktor eksternal untuk mengetahui alternatif-alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan. Parameter yang digunakan ialah parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi oleh perusahaan (Rangkuti, 2016: 95).

		SKOR IFE			
		4.0	3.0	2.0	1.0
SKOR EFE	4.0	I GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	II GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	III RETRENCHMENT <i>Turnaround</i>	
	3.0	IV STABILITY Hati-hati	V GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	VI RETRENCHMENT <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>	
	2.0	VII GROWTH Diversifikasi konsentrik	VIII GROWTH Diversifikasi konglomerat	IX RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi	
	1.0				

Gambar 2. Matriks IE
Sumber: Rangkuti (2016)

Pada prinsipnya, strategi perusahaan yang tertera dalam 9 sel di atas dikelompokkan ke dalam 3 strategi utama berikut (Rangkuti, 2016: 95).

- 1) *Growth strategy*, yakni pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- 2) *Stability strategy*, yakni strategi yang tanpa mengubah arah strategi yang telah ditentukan.
- 3) *Retrenchment strategy*, yakni usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilaksanakan perusahaan.

Secara lebih rinci, berikut ini strategi-strategi yang ada pada sel matriks IE (Rangkuti, 2016: 96).

- 1) *Growth strategy*, dirancang guna mencapai pertumbuhan, baik dalam aspek penjualan, aset, profit maupun kombinasi ketiganya yang dapat dicapai dengan penurunan harga, pengembangan produk baru, penambahan kualitas produk atau jasa, atau peningkatan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang bisa dilakukan yakni dengan meminimalkan biaya. Cara ini ialah strategi paling penting jika kondisi perusahaan berada dalam pertumbuhan yang cepat serta terdapat kecenderungan kompetitor untuk melakukan perang harga dalam rangka meningkatkan pangsa pasar.
- 2) Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi. Perusahaan dengan kinerja yang baik cenderung melakukan konsentrasi pada satu industri. Sementara, perusahaan yang kinerjanya relatif kurang baik cenderung melakukan diversifikasi pada industri lain. Apabila memilih strategi konsentrasi, perusahaan dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber daya sendiri atau eksternal melalui sumber daya luar. Apabila memilih strategi diversifikasi, perusahaan dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk, maupun eksternal melalui akuisisi.
- 3) Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1), dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi pemasok) atau *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama bagi perusahaan yang mempunyai posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Integrasi vertikal dapat dicapai melalui sumber daya internal dan eksternal.
- 4) Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5), yakni suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain serta meningkatkan jenis produk. Apabila perusahaan berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya yaitu meningkatkan penjualan dan profit melalui pemanfaatan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Apabila perusahaan berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan ialah konsolidasi (sel 5) yang bermaksud guna menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang ada pada sel ini dapat

memperluas pasar, fasilitas produksi dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal.

- 5) Diversifikasi konsentris (sel 7), dilaksanakan oleh perusahaan dengan kondisi *competitive position* sangat kuat, namun nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien sebab sudah mempunyai kemampuan manufaktur dan pemasarannya yang baik.
- 6) Diversifikasi konglomerat (sel 8). Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan bisa dilakukan apabila perusahaan menghadapi *competitive position* tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Hal ini memaksa perusahaan untuk melakukan usahanya ke perusahaan lain.

e. Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Rahim dan Radjab (2017: 11) menyatakan bahwa matriks SWOT dapat mengilustrasikan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan yang dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan tersebut. Adapun hasilnya adalah empat alternatif strategi, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Strengths – Opportunities (S-O Strategies)*, yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
- 2) *Strengths – Threats (S-T Strategies)*, yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman dari luar perusahaan.
- 3) *Weaknesses – Opportunities (W-O Strategies)*, yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengatasi kelemahan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
- 4) *Weaknesses – Threats (W-T Strategies)*, yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengurangi kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal.

Tabel 6. Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S) - Kekuatan 1; - Kekuatan 2; - Dan seterusnya.	WEAKNESSES (W) - Kelemahan 1; - Kelemahan 2; - Dan seterusnya.
EFAS	OPPORTUNITIES (O) - Peluang 1; - Peluang 2; - Dan seterusnya.	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) - Ancaman 1; - Ancaman 2; - Dan seterusnya.	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalisasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang
		STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2016)

2. Analisa Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM merupakan suatu metode analisis formulasi strategi yang digunakan pada tahap pengambilan keputusan strategi (Wibisono, 2019). Matriks ini menunjukkan alternatif strategi yang terbaik untuk diimplementasikan terlebih dahulu dari beberapa alternatif strategi yang ada (Gunawan, 2019). *Quantitative Strategic Planning Matrix* ini menghasilkan nilai daya tarik (*Attractive Score*) untuk setiap strategi, sehingga dapat diketahui peringkat strategi yang dapat perusahaan terapkan. Analisis ini dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Pembobotan pada masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan bobot 0,0 (tidak penting)-1,0 (sangat penting. Jika bobot mendekati 1, maka semakin penting faktor tersebut. Hal ini diperoleh dengan cara masing-masing informan memberikan bobot pada masing-masing faktor dengan rentang bobot 1-5, di mana:

1 = Sangat Tidak Penting

2 = Tidak Penting

3 = Cukup Penting

4 = Penting

5 = Sangat Penting

Lalu, nilai bobot setiap informan dijumlahkan pada setiap faktornya. Kemudian, dibagi dengan total jumlah bobot seluruh faktor internal atau eksternal

- b. Pemberian *Attractive Score* (AS) untuk faktor-faktor internal dan eksternal pada sejumlah alternatif strategi yang dipertimbangkan dengan skor 1-4 (tidak penting sampai sangat penting), di mana:

1 = Tidak Penting

2 = Cukup Penting

3 = Penting

4 = Sangat Penting

Nilai AS pada setiap faktor untuk setiap alternatif strategi didapat dari jumlah nilai AS yang diberikan seluruh informan pada setiap faktor dibagi dengan jumlah informan.

- c. Pemberian *Total Attractive Score* (TAS) untuk faktor-faktor internal dan eksternal pada sejumlah alternatif strategi yang dipertimbangkan dengan cara mengalikan nilai bobot dan *Attractive Score* (AS).
- d. Menjumlahkan semua *Total Attractive Score* (TAS) pada setiap alternatif strategi yang dipertimbangkan.
- e. Memilih strategi yang menjadi prioritas dengan memilih total TAS yang lebih besar.

Tabel 7. Matriks QSPM

Strategic Alternatives					
Critical Success Factors		Alternatif Strategi Prioritas 1		Alternatif Strategi Prioritas 2	
Strengths	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan 1					
Kekuatan 2					
Dan seterusnya					
Weaknesses					
Kelemahan 1					
Kelemahan 2					
Dan seterusnya					
Opportunities					
Peluang 1					
Peluang 2					
Dan seterusnya					
Threats					
Ancaman 1					
Ancaman 2					
Dan seterusnya					
TOTAL					

Sumber: Wibisiono (2019)