

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Gama Catering yang beralamat di Komp. Bumi Panyileukan Blok G 13 No. 20 Kota Bandung. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan penelitian yang dilakukan berdasarkan pada kegiatan pengembangan usaha yang sedang dilakukan oleh pihak Gama Catering dalam memperluas segmentasi pasarnya. Kegiatan penelitian dilakukan dengan melalui dua tahapan yaitu: (1) proses penyesuaian proposal sebagai tahap awal penelitian pendahuluan pada bulan Januari 2014 dan (2) pengumpulan, pengolahan, dan analisis data sebagai hasil penelitian.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini terdiri dari dua, yaitu dengan mengumpulkan data secara primer dan sekunder. Berikut ini penjelasan dari teknik pengumpulan data tersebut :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung peneliti dari hasil penelitian langsung untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian yang dilakukan secara observasi, wawancara, diskusi, dan kuisioner. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

- a. Observasi adalah melakukan pengamatan langsung mengenai kegiatan usaha yang dilakukan dan hal-hal lainnya yang mendukung penelitian mengenai pengembangan usaha.
- b. Wawancara adalah melakukan proses tanya jawab dengan beberapa objek penelitian mengenai pengembangan usaha.

- c. Diskusi, adalah melakukan wawancara dan bertukar pikiran mengenai permasalahan dan kondisi yang ada dalam proses pengembangan usaha dengan pihak Gama Catering.
- d. Kuisisioner adalah memberikan pertanyaan berupa kuisisioner kepada dua responden terpilih. Kuisisioner terdiri dari kuisisioner identifikasi eksternal dan internal, pembobotan dan peningkatan, serta kuisisioner untuk penentuan prioritas strategi pengembangan usaha.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dan kumpulan dari pihak lain (pihak eksternal). Dalam penelitian ini ada data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti media internet dan buku yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas

3.2.1 Operasional Variabel

Dalam sebuah penelitian dibutuhkan sebuah operasionalisasi variabel yang dapat memberikan petunjuk dan sangat membantu bagi seorang peneliti untuk mengukur suatu variabel. Penelitian ini meliputi dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Menurut Sugiyono (2011), variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen* (terikat). Sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep Teoritis	Konsep Empiris	Konsep Analitik	Skala
Strength/kekuatan (X ₁)	Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek, atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan analisis faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.	Melihat potensi kekuatan yang terdapat dalam perusahaan.	Data diperoleh dari internal perusahaan yang meliputi : <ul style="list-style-type: none"> • Kekuatan yang dimiliki perusahaan 	Ordinal
Weakness/kelemahan (X ₂)	Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam suatu organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.	Melihat potensi kelemahan yang terdapat dalam perusahaan.	Data diperoleh dari internal perusahaan yang meliputi : <ul style="list-style-type: none"> • Kelemahan yang dimiliki perusahaan 	Ordinal
Opportunities/Peluang (X ₃)	Merupakan kondisi peluang berkembang dimasa yang akan datang. Kondisi yang terjadi merupakan	Melihat peluang bisnis dalam hal mengembangkan usaha.	Data diperoleh dari internal perusahaan yang meliputi : <ul style="list-style-type: none"> • Potensi peluang yang 	Ordinal

	peluang dari luar perusahaan, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.		terdapat dalam perusahaan	
Threats/Ancaman (X₄)	Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.	Melihat potensi-potensi ancaman yang dapat menghambat proses pengembangan usaha.	Data diperoleh dari internal perusahaan yang meliputi : <ul style="list-style-type: none"> • Potensi ancaman yang mempengaruhi perusahaan. 	Ordinal
Pengembangan Usaha (Y)	Tugas dan proses persiapan analitis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantauan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha, tetapi tidak termasuk keputusan tentang strategi dan implementasi dari peluang pertumbuhan usaha	Usaha untuk dapat mengembangkan usaha atau bisnis	Data diperoleh dari internal perusahaan yang meliputi : <ul style="list-style-type: none"> • Usaha yang sudah dilakukan oleh perusahaan dalam mengembangkan usaha. 	Ordinal

3.3 Metode Penentuan Sampel

Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* yaitu dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Dalam hal ini

pemilihan responden dipilih secara sengaja oleh peneliti. Responden yang digunakan dalam penelitian berjumlah dua orang yang merupakan pihak internal Gama Catering, pihak internal merupakan pihak yang berwenang mengambil keputusan (*decision maker*) dalam kegiatan usaha serta bertanggung jawab terhadap rencana perusahaan dan pengelolaan harta kekayaan perusahaan, yaitu pemilik perusahaan merangkap kepala produksi dan kepala operasional dimana ketiganya memiliki kedudukan yang sama. Selain itu terdapat empat orang karyawan dan empat orang konsumen Gama Catering yang menjadi responden dalam skripsi ini. Berdasarkan hal tersebut, nilai pembobotan sampel untuk masing-masing responden memiliki kesetaraan, yaitu masing-masing sepuluh persen dalam penentuan nilai rata-rata sampel.

3.4 Metode Pengolahan Data dan Analisis Data

Menurut David (2009) data yang didapatkan dan dianalisis berdasarkan konsep-konsep manajemen strategis yang ada. Analisis terhadap data akan dilakukan melalui analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Analisis deskriptif dan kualitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai visi, misi dan menggambarkan lingkungan perusahaan terkait peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan, yang dimiliki perusahaan serta perumusan strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Sedangkan analisis kuantitatif menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*), IFE (*Internal Factor Evaluation*), IF (*Internal-External*), dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Menurut David (2009), penyusunan suatu strategi dilakukan melalui tiga tahapan kerja yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

3.4.1 Tahapan Input

Tahapan input adalah tahapan pengumpulan informasi untuk merumuskan strategi. Pada tahapan ini dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam usaha Gama

Catering. Dalam penelitian ini, tahapan input menggunakan matriks IFE dan EFE. Adapun tahapan penyusunan matriks IFE dan EFE:

a. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Dalam tahap analisis faktor-faktor internal dan eksternal dilakukan dengan mendata seluruh kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Serta mendata peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Dalam penyajian dalam matriks, faktor yang bersifat positif (kekuatan dan peluang) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan dan ancaman).

Menurut David (2009) matriks IFE merupakan alat formulasi strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Dengan matriks IFE dapat diketahui kemampuan organisasi dalam menghadapi lingkungan internalnya dan mengetahui faktor-faktor yang penting. Bentuk matriks IFE menurut David (2009) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2
Matriks IFE

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating (<i>Weight Score</i>)
Kekuatan			
Kelemahan			
Total	1,00		<i>Total Weight score</i>

Dalam EFE memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi: kependudukan (demografi), teknologi, politik, hukum, sosial dan budaya. Matriks EFE digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghadapi longkungan luar perusahaan. Berikut ini bentuk tabel matriks EFE menurut David (2009):

Tabel 3.3
Matriks EFE

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating (<i>Weight Score</i>)
Peluang			
Ancaman			
Total	1,00		<i>Total Weight score</i>

b. Pemberian Bobot Setiap Faktor

Pada analisis internal dan eksternal, penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan kuisioner pada pihak manajemen atau ahli strategi dengan menggunakan metode *Pairwisw Comparison* (Kinnear dan Taylor, 2001). Bobot menunjukkan tingkat kepentingan relatif suatu faktor terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam suatu industry (*Industry-based*).

Adapun penentuan bobot setiap faktor menggunakan skala yang akan digunakan untuk pengisian kolom pada matriks. Skala yang digunakan adalah sebagai berikut :

1 = jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 = jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal

3 = jika indikator horizontal lebih penting daripada vertikal

Tabel 3.4 Penilaian bobot faktor strategis internal

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	Total	Bobot
A							
B							
C							
D							
....							
Total							

Tabel 3.5 Penilaian bobot faktor strategis eksternal

Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	D	Total	Bobot
A							
B							
C							
D							
....							
Total							

Bobot setiap variabel diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan:

α_i = bobot variabel ke-i

X_i = nilai variabel ke-i

i = jumlah variabel

n = jumlah variabel

Adapun bobot tiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai tiap faktor terhadap total nilai faktor. Bobot yang diberikan pada faktor berada pada kisaran 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Faktor-faktor yang dimiliki pengaruh besar pada perusahaan diberikan bobot yang tinggi, tanpa memperdulikan apakah faktor tersebut kelemahan atau kekuatan serta peluang atau ancaman. Jumlah bobot yang diberikan pada tiap faktor sama dengan 1,0

c. Pemberian Peringkat (*Rating*)

Menurut David (2009), peringkat menggambarkan seberapa besar efek strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor strategis yang ada (*company-based*). Penilaian peringkat untuk lingkungan eksternal diberikan dalam skala dengan nilai sebagai berikut :

- 1 = respon perusahaan jelek
- 2 = respon perusahaan rata-rata
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan superior

Sedangkan, untuk lingkungan diberikan nilai dalam skala sebagai berikut :

- 1 = sangat lemah (kelemahan utama)
- 2 = lemah (kelemahan minor)
- 3 = kuat (kekuatan minor)
- 4 = sangat kuat (kekuatan utama)

d. Perkalian Bobot dan Peringkat

Untuk menentukan nilai tertimbang setiap faktor yang diperoleh dari perkalian bobot dengan peringkat (*rating*) setiap faktor. Nilai

terimbang setiap faktor kemudian dijumlahkan untuk memperoleh total nilai terimbang bagi organisasi (David,2009).

Tabel 3.6 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor kunci internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai tertimbang (c) = (a) x (b)
Kekuatan			
1.....			
2.....			
3.....			
Kelemahan			
1.....			
2.....			
3.....			
JUMLAH	1,0		

Tabel 3.7 Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor kunci internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai tertimbang (c) = (a) x (b)
Kekuatan			
1.....			
2.....			

3.....	
Kelemahan	
1.....	
2.....	
3.....	
JUMLAH	1,0

Total penilaian terimbang pada matriks IFE dan EFE akan berada pada kisaran nilai 1,0 (terendah) hingga 4,0 (tertinggi), dengan nilai rata-rata 2,5. Semakin tinggi total nilai tertimbang perusahaan pada matriks IFE dan EFE mengindikasikan bahwa perusahaan merespon faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan ataupun merespon faktor eksternal berupa peluang atau ancaman dengan sangat baik, begitu pula sebaliknya.

3.4.2 Tahapan Pencocokkan

Tahapan pencocokkan adalah tahapan untuk mencocokkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Tahapan pencocokkan bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan agar dapat menghasilkan alternatif strategi yang layak bukan untuk memilih strategi yang terbaik. Pada tahapan pencocokkan alat analisis menggunakan matriks IE dan matriks SWOT.

a. Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks IE berguna untuk menampilkan posisi organisasi dalam diagram skematis atau disebut juga matriks portofolio. Matriks portofolio terdiri dari dua dimensi yaitu total nilai tertimbang IFE, total nilai tertimbang EFE, dan terdiri dari sembilan sel. Total nilai tertimbang IFE ditempatkan pada sumbu x dan total tertimbang EFE pada sumbu y. Dengan mengetahui posisi organisasi dalam industri kuliner penyusun

strategi dapat memilih alternatif strategi yang layak. Berikut ini gambaran matriks.

TOTAL NILAI TERTIMBANG IFE

Kuat	Rata-rata	Lemah
3,0-4,0	2,0-2,9	1,0-1,9

I <i>(Growth and build)</i>	II <i>(Growth and build)</i>	III <i>(Hold and Maintain)</i>
IV <i>(Growth and build)</i>	V <i>(Hold and Maintain)</i>	VI <i>(Harvest or divest)</i>
VII <i>(Hold and Maintain)</i>	VIII <i>(Harvest or divest)</i>	XI <i>(Harvest or divest)</i>

Gambar 3.1 Matriks IE

Gambaran diatas diperlihatkan identifikasi sembilan sel strategi perusahaan, yang pada prinsipnya dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth and Build* (tumbuh dan berkembang) yang termasuk sel I, II, dan IV. Strategi yang sesuai adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau dapat disebut juga strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
2. *Hold and Maintain* (jaga dan pertahankan) yang termasuk sel III, V, dan VII. Strategi yang sesuai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. *Harvest or Divest* (mengambil hasil atau melepaskan) yang termasuk dalam sel VI, VIII, dan XI. Strategi yang sering diterapkan adalah strategi divestasi, diversifikasi konglomerat dan likuidasi.

b. Analisis matriks SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*)

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi bagi pihak perusahaan. Matriks SWOT merupakan alat untuk mencocokkan yang bertujuan membantu manajer dalam mengembangkan strategi. Hal yang sulit dalam mengembangkan matriks SWOT adalah mencocokkan faktor internal dan eksternal. Tahapan pencocokkan faktor internal dan eksternal dalam matriks SWOT membutuhkan penilaian yang baik. Berikut ini empat tipe strategi yaitu:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) adalah strategi dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) adalah bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
3. Strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah strategi dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.

4. Strategi WT (*Weakness-Threats*) adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Untuk membuat matriks SWOT terdapat delapan langkah yang harus dilakukan antara lain:

- a. Menuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
- b. Menuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
- c. Menuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
- d. Menuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
- e. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi SO dalam sel yang ditentukan.
- f. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi WO dalam sel yang ditentukan.
- g. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi ST dalam sel yang ditentukan.
- h. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Berikut ini penyajian sistematis dari matriks SWOT yang terdapat pada gambar.

INTERNAL FACTOR (IFAS)	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EKSTERNAL FACTOR (EFAS)	Strategi SO: Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam	Strategi WO: Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan
OPPORTUNITIES (O)		

	upaya meraih peluang.	yang ada dalam upaya meraih peluang
THREATS (T)	Strategi ST: Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman	Strategi WT: Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman

Gambar 3.2 Matriks SWOT

3.4.3 Tahapan Keputusan

Tahapan keputusan merupakan tahapan terakhir dalam formulasi strategi, yaitu dengan menetapkan alternatif strategi dimana perusahaan menetapkan strategi yang baik untuk terlebih dahulu dilaksanakan. Alat untuk menganalisis pada tahapan ini adalah dengan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Menurut David (2009) analisis QSPM memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Adapun enam tahapan yang dibutuhkan untuk mengembangkan QSPM adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal dan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Informasi ini diperoleh dari matriks IFE dan EFE.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal yang sama dengan bobot tiap faktor yang ada pada IFE dan EFE.

3. Mengevaluasi matriks pada tahapan kedua (pencocokkan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Kemudian dicatat pada baris atas QSPM.
4. Menentukan nilai daya tarik (*attractiveness scores-AS*). Nilai ini mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi. Nilai daya tarik relatif dari masing-masing strategi. Adapun nilai daya tarik yang diberikan adalah sebagai berikut : 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik.
5. Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores-TAS*) nilai ini didapatkan berdasarkan hasil dari perkalian bobot (langkah b) dengan nilai daya tarik (langkah d) dalam tiap baris total nilai daya tarik menunjukkan daya tarik relatif untuk masing-masing strategi. Semakin besar nilainya, maka semakin alternatif strategi tersebut.
6. Menghitung jumlah total TAS pada masing-masing kolom strategi alternatif strategi yang terpilih. Strategi dengan TAS tertinggi adalah strategi yang paling layak untuk diimplementasikan.

Tabel 3.8 Penentuan Urutan Prioritas Strategi Menggunakan QSPM

Faktor utama	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal							
Faktor Eksternal							