

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2005;1) metodologi penelitian adalah cara atau strategi menyeluruh untuk menemukan atau memperoleh data yang diperlukan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba menjelaskan bagaimana mengembangkan usaha kedai sate lugina dalam meningkatkan volume penjualan. Kemudian menerangkan hal-hal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman KSL. Selain itu juga kondisi yang ada dengan lebih banyak dituangkan ke dalam kata-kata tertulis atau lisan dan data dokumentasi.

Bogdan dan Taylor (Moleong, 2005;4) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik. Dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Kirk dan Miler (Moleong, 2005;4) mendefinisikan kualitatif sebagai; ”Tradisi tertentu dalam pengetahuan ilmu sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasan sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. Menurut Sugiyono (2005;2) mendefinisikan metode penelitian kualitatif adalah;”Metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawan eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna generalisasi”. Penulis buku penelitian kualitatif lainnya, Denzim dan Lincoln (Moleong, 2005;5)

menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Dari banyaknya definisi-definisi yang ada mengenai penelitian kualitatif, Moleong (2005;6) menyimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

3.2 Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam, karena pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya disebut instrumen (Sugiyono, 2005;118). Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri.

Penelitian kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atasnya (Sugiyono, 2009;60). Ciri-ciri umum manusia sebagai instrumen mencakup segi responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas pengetahuan, memproses mengikhtisarkan dan memanfaatkan kesempatan mencari respons yang tidak lazim (Moleong 2006 ;169).

Menurut Nasution (Sugiyono, 2005; 62) peneliti sebagai instrumen penelitian serasi untuk penelitian serupa karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut;

1. Peneliti sebagai alat peka dan dapat beraksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakannya bermakna atau tidak bagi penelitian.
2. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
3. Tiap situasi merupakan keseluruhan, tidak ada suatu instrumen berupa test atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi, kecuali manusia
4. Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata, untuk memahaminya kita perlu sering merasakannya, menyalaminya berdasarkan pengetahuan kita.
5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkannya, melahirkan hipotesis dengan segera untuk menentukan arah pengamatan, untuk mentest hipotesis yang timbul seketika.
6. Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan atau pelaksanaan.
7. Dengan manusia sebagai instrumen, respon yang aneh dan menyimpang justru diperhatikan. Respon yang lain dari pada yang lain, bahkan yang bertentangan dipakai untuk mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahaman mengenai aspek yang diteliti.

3.2.1 Definisi Operasionalisasi Variabel

Operasioanalisis variabel merupakan petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur sutau variabel dimana terdapat konsep teoritis. Konsep teoritis merupakan variabel utama yang bersifat operasional yang merupakan penjabaran dari konsep teoritis. Adapun bentuk operasionalisasinya pada tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Variabel	Konsep Teoritis	Sub Variabel	Dimensi	Indikator
Faktor Internal	David (2009;178)	Manajemen sumber daya manusia	<p>1) <i>Recruitment and Selection</i></p> <p>2) <i>Training and developing</i></p> <p>3) <i>Performance appraisal</i></p>	<p>1) serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa-siapa dari calon pegawai yang paling tepat (memenuhi syarat) untuk bisa diterima menjadi pegawai dan siapa-siapa yang seharusnya ditolak.</p> <p>1) bertujuan untuk melatih karyawan dan membiasakan karyawan baru tersebut dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam proses tersebut karyawan baru akan diberikan baik itu materi teori maupun praktek kerja lapangan.</p> <p>1) kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengembangkan dan membuat suatu inovasi terhadap pekerjaannya,</p>

		Manajemen Pemasaran	<p>berhak atas suatu penghargaan yang didasarkan kepada kinerja</p> <p>4) <i>Compensation management</i></p> <p>1) Produk (<i>product</i>)</p> <p>2) Harga (<i>price</i>)</p> <p>3) Distribusi (<i>place</i>)</p>	<p>1) proses pemberian kompensasi bagi karyawan di dalam perusahaan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat bersifat financial berupa uang dan non-financial</p> <p>1) segala sesuatu yang dapat ditawarkan pada suatu perusahaan untuk diperhatikan, diperoleh, dipakai atau dikonsumsi yang dapat memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan.</p> <p>1) nilai (uang) yang dibayarkan konsumen untuk memperoleh produk yang diinginkan.</p> <p>1) aktivitas penempatan dan penyaluran produk melalui sasaran distribusi, sehingga produk tersebut tersedia pada tempat yang tepat, waktu yang tepat dan dalam jumlah yang diinginkan</p>
--	--	---------------------	---	--

			4) Promosi (<i>promotion</i>)	1) aktivitas yang dijalankan perusahaan untuk mengkomunikasikan produknya kepada konsumen dan membujuk konsumen untuk membeli.
			5) Segementasi pasar	1) pengelompokan pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang homogen, dimana tiap kelompok (bagian) dapat dipilih sebagai pasar yang dituju (ditargetkan) untuk pemasaran suatu produk.
		Keuangan	1) Sumber dana	1) Perusahaan yang efektif dilihat dari sudut manajemen keuangan seperti berasal dari mana perolehan dana, apakah dengan biaya yang murah atau dengan biaya yang tinggi.
			2) Biaya modal	1) Biaya riil yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh dana baik yang berasal dari hutang untuk menjalankan operasi perusahaan

			3) Struktur modal	1) Adanya paduan atau kombinasi sumber dana jangka panjang yang digunakan oleh perusahaan
			4) Perpajakan	1) Pajak yang dipungut kepada pembeli atas pelayanan restoran yang diberikan oleh restoran yang bersangkutan lalu restoran atau badan tersebut memiliki kewajiban untuk membayar pajak kepada pemerintah daerah setempat.
			5) Perencanaan Keuangan	1) Dalam mencapai tujuan keuangan hendaknya dengan strategi keuangan dengan mempertimbangkan yang prioritas atukah yang kurang prioritas lebih jelas, masuk akal dan bijaksana
		Produksi dan Operasi	1) Proses	1) Suatu cara metode dan teknik bagaimana sesungguhnya sumber sumber seperti (tenaga kerja, mesin, bahan dan dana) yang ada diubah

				<p>untuk memperoleh suatu hasil kepada konsumen.</p>
			2) Kapasitas	<p>1) Jumlah maksimum output yang dapat diproduksi atau dihasilkan dalam satuan waktu tertentu, kapasitas produksi ditentukan berdasarkan kapasitas produksi tersebut ditentukan berdasarkan kapasitas sumber daya yang dimiliki antara lain: kapasitas mesin, kapasitas tenaga kerja dan kapasitas bahan baku.</p>
			3) Persediaan	<p>1) Sejumlah barang yang disediakan untuk memenuhi permintaan dari pelanggan</p>
			4) Proses produksi dan tenaga kerja	<p>1) Jumlah tenaga kerja sebagai faktor produksi dan operasi yang secara langsung maupun tidak langsung menjalankan kegiatan produksi operasi, terkandung unsur fisik, pikiran serta kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja.</p>
			5) Kualitas	<p>1) Keseluruhan karakteristik</p>

Lingku- ngan Ekster- nal		Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> 1) Pendapatan masyarakat 2) Pola Pengeluaran 	<p>produk dan jasa, dalam pemakaiannya akan disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Jumlah seluruh uang yang diterima oleh seseorang selama jangka waktu tertentu 1) Susunan teratur dari pengularan keuangan konsumen dalam membelanjakan barang
		Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> 1) Inovasi teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya.
		Politik dan Hukum	<ul style="list-style-type: none"> 1) Perundang-undangan 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Hukum yang telah disahkan oleh badan legislatif atau unsur pemerintahan yang lainnya.
		Lingkung- an sosial	<ul style="list-style-type: none"> 1) Kebiasaan masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Aktivitas masyarakat mengulangi melakukan sesuatu yang sama berkali-kali dalam rentang waktu yang lama dalam waktu berdekatan
		Ancaman masuknya	<ul style="list-style-type: none"> 1) Kapasitas Produksi 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Tingkat kemampuan

		pesaing		berproduksi secara optimun dari sebuah perusahaan
			2) Diferensiasi Produk	1) Pembedaan suatu produk dengan produk lainnya
		Ancaman masuknya produk pengganti	1) Produk Substitusi	1) Produk yang digunakan untuk menggantikan produk lain
		Daya tawar pemasok	1) Jumlah Pemasok	1) Jumlah perusahaan-perusahaan dan individu yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi produk tertentu.
		Daya tawar pembeli	1) Skala ekonomis	1) Pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga murah
			2) Alternatif bagi pembeli	1) Berapa alternatif pesaing yang akan dipilih oleh pembeli
		Persaingan antar	1) Persaingan Harga	

		perusahaan sejenis	2) Iklan Pesaing	1) Gambaran harga produk pesaing 1) Gambaran pesaing memasarkan produk mereka
--	--	--------------------	------------------	--

Sumber ; Hasil Pengolahan Data, 2014

3.3 Teknik dan Alat Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, Karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *observasi* (pengamatan), *interview* (wawancara) , dokumentasi dan gabungan ketiganya (Sugiyono,2009;63).

3.3.1 Metode observasi

Nasution menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi (Sugiyono, 2008;226). Menurut Soehartono (2004), secara luas observasi atau pengamatan berarti setiap kegiatan untuk melakukan pengukuran. Akan tetapi, observasi diartikan lebih sempit, yaitu pengamatan dengan menggunakan indera penglihatan yang berarti tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan.

Berdasarkan keterlibatan pengamatan dalam kegiatan-kegiatan orang yang diamati, observasi dapat dibedakan menjadi observasi partisipan (*participant observation*) dan observasi nonpartisipan (*nonparticipant observation*). Dalam observasi partisipan, pengamat ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh subjek yang diteliti atau yang diamati, seolah-olah merupakan bagian dari mereka (Soehartono, 2005;70). Dalam jenis prosedur ini, peneliti adalah bagian dari keadaan alamiah, tempat

dilakukannya observasi. Seorang peneliti dapat menjadi anggota dari sebuah kelompok khusus atau organisasi dan menetapkan untuk mengamati kelompok itu dengan menggunakan satu atau beberapa cara atau dapat juga peneliti melakukan kerjasama dengan sebuah kelompok dalam tujuannya mengamati kelompok dengan beberapa cara (Black dan Champion,2001;289).

Dalam observasi tak partisipan, pengamatan berada diluar subyek yang diamati dan tidak ikut dalam kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan. Dengan demikian, pengamatan akan lebih mudah mengamati kemunculan tingkah laku yang diharapkan (Soehartono, 2005;70). Dalam observasi nonpartisipan peranan tingkah laku peneliti dalam kegiatan-kegiatan yang berkenan dengan kelompok yang dituntut. Observasi nonpartisipan adalah suatu prosedur yang dengannya peneliti mengamati tingkah laku orang lain dalam keadaan alamiah, tetapi peneliti tidak melakukan partisipasi tidak melakukan partisipasi terhadap kegiatan di lingkungan yang diamati (Black dan Champion, 2001;289)

Cara pengamatan yang dilakukan, observasi juga dibedakan menjadi dua bagian yaitu observasi tak berstruktur dan observasi berstruktur. Dalam observasi tak berstruktur, pengamat tidak membawa catatan-catatan tentang tingkah laku apa saja yang secara khusus akan diamati. Observasi tak berstruktur ini biasanya dilakukan dengan observasi partisipan. Observasi berstruktur digunakan apabila peneliti memusatkan perhatian pada tingkah laku tertentu sehingga dapat dibuat pedoman tentang tingkah laku apa saja yang diamati (Soehartono, 2005;70).

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi partisipan dan observasi nonpartisipatoris. Dalam observasi partisipan, peneliti ikut terlibat langsung sebagai karyawan yang sifatnya *training* sementara di KSL selama 3 bulan. Sehingga peneliti terlibat langsung lama kegiatan-kegiatan produksi operasi berbagai menu di dapur KSL. Dan dalam observasi nonpartisipan, peneliti tidak terlibat langsung dilapangan penelitian dan hanya menjadi pengamat yang independen.

Kemudian penelitian ini juga menggunakan observasi terus terang atau tersamar, dimana peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Tetapi dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi, hal ini untuk menghindari kalau suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan. Kemungkinan kalau dilakukan dengan terus terang, maka peneliti tidak akan diijinkan untuk melakukan observasi.

3.3.2 Wawancara Mendalam (*indepth interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewee*) (Moleong, 2009;186). Wawancara dalam penelitian kualitatif bersifat mendalam (*indepth interview*). Esterberg (Sugiyono, 2005;72) berpendapat bahwa wawancara (*interview*) adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Soehartono (2004) berpendapat bahwa wawancara (*interview*) adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpul data) kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam. Menurut Black dan Champion (2001), wawancara adalah suatu kegiatan komunikasi verbal dengan tujuan mendapat informasi. Disamping akan mendapatkan gambaran yang menyeluruh, juga akan mendapatkan informasi yang penting. Dan menurut Denzim (Black dan Champion), wawancara adalah pertukaran percakapan dengan tatap muka dimana seseorang memperoleh informasi dari yang lain.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila penelitian ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan

permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi. Esterberg mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semiterstruktur dan tidak terstruktur (Sugiyono, 2009;73).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur untuk memperoleh data dalam penelitian ini. Wawancara yang dilakukan dengan wawancara secara mendalam (*indepth interview*) dengan sumber data atau informan yang menguasai dan memahami data yang akan dicari oleh peneliti. Wawancara tidak terstruktur sangat berbeda dalam hal waktu bertanya dan memberikan respon, yaitu cara ini lebih bebas iramannya. Pertanyaan biasanya tidak disusun terlebih dahulu, tetapi disesuaikan dengan keadaan dan ciri yang unik dari informan, sehingga pelaksanaan tanya jawab mengalir seperti dalam percakapan sehari-hari.

3.3.3 Studi Dokumentasi (*documentation study*) dan Literatur

Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2008;240). Studi dokumentasi merupakan pengumpulan data penelitian diperoleh dari peraturan perundang-undangan, laporan-laporan, catatan-catatan serta menghimpun dokumen –dokumen dan menganalisisnya yang relevan dengan masalah yang diteliti. Studi literatur dan kepustakaan dimana pengumpulan data penelitian yang diperoleh dari berbagai referensi baik buku ataupun jurnal ilmiah yang relevan dengan penelitian yang dilakukan (Romdhoni, 2009)

Studi dokumentasi dapat diartikan sebagai teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis yang diterbitkan oleh lembaga-lembaga yang

menjadi obyek penelitian, baik berupa prosedur, peraturan-peraturan, gambar dan laporan hasil pekerjaan serta berupa foto ataupun dokumen elektronik (rekaman)

3.3.4 Triangulasi

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama (Sugiyono, 2009;83).

Tujuan penelitian kualitatif memang bukan semata-mata mencari kebenaran, tetapi lebih pada pemahaman subjek terhadap dunia sekitarnya. Selanjutnya Mathinson (Sugiyono, 2009;85) mengemukakan bahwa nilai dari teknik pengumpulan data dengan triangulasi adalah untuk mengetahui data yang diperoleh *convergent* (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Oleh karena itu dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti. Menurut Patton (Sugiyono, 2009;85) dengan triangulasi akan lebih meningkatkan kekuatan data, bila dibandingkan dengan satu pendekatan.

3.4 Informan Penelitian

Peneliti memperoleh informan penelitian ini melalui *key person* dimana peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian, sehingga membutuhkan *key person* untuk melakukan wawancara mendalam, *key person* sebagai tokoh formal adalah pemilik KSL, karyawan dan konsumen.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis memerlukan daya kreatif serta kemampuan intelektual yang tinggi. Tidak ada cara tertentu yang dapat diikuti untuk mengadakan analisis, sehingga

setiap peneliti harus mencari sendiri metode yang dirasakan cocok dengan sifat penelitiannya. Bahan yang sama bisa diklasifikasikan oleh peneliti yang berbeda (Sugiyono, 2009;88). Dalam hal analisis data kualitatif, Bogdan (Sugiyono, 2009;88) menyatakan analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Metode pengolahan dan analisis data terdiri dari analisis lingkungan perusahaan melalui analisis tiga tahap formulasi strategi. Alat bantu analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi adalah matriks faktor internal (IFE), matriks faktor eksternal (EFE), matriks SWOT dan matriks QSP (QSPM).

Dalam proses analisis data pada penelitian ini peneliti menggunakan analisis data di lapangan model Miles and Huberman. Miles dan Huberman (Sugiyono, 2009;91) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan *conclusion drawing/verification*.

Pada prosesnya, peneliti akan melakukan kegiatan berulang-ulang secara terus-menerus. Ketiga aktivitas tersebut merupakan sesuatu yang jalin-menjalin pada saat sebelum, selama dan sebuah pengumpulan data. Ketiga kegiatan diatas dapat diuraikan sebagai berikut;

a. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan (Miles & Huberman, 2009;16). Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti berada di lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data.

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi

data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diversifikasi (Miles & Huberman, 2009;16). Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2009;92)

b. Penyajian Data

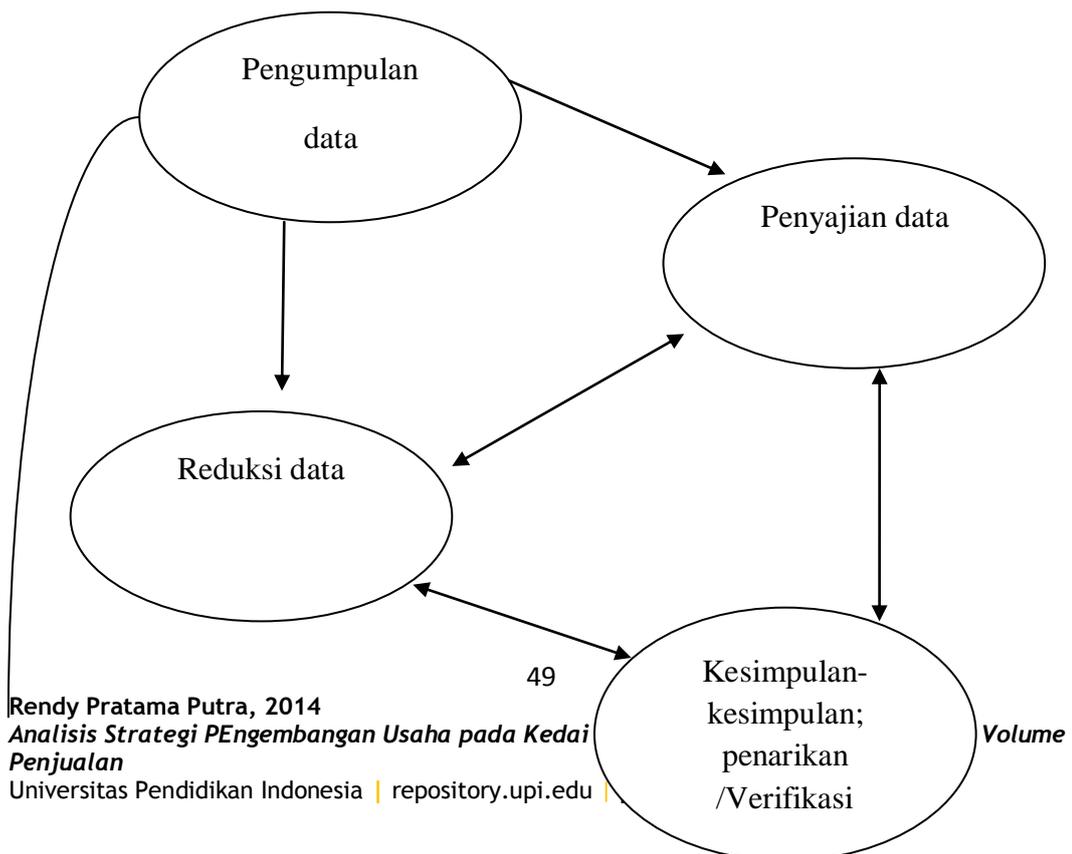
Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Miles & Huberman (2009) membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.

c. Menarik Kesimpulan (verifikasi)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi . Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

Telah dikemukakan tiga hal utama dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai suatu yang jalin-menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis. Tiga hal utama tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :





Gambar 3.1 Komponen-Komponen Analisis Data

3.5.1 Analisis Lingkungan Perusahaan

Menurut Konsep Fred R David (2006), untuk menganalisis lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu tahap input (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*) dan tahap keputusan (*decision stage*).

1) Tahap Input

Tahap input bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi. Dalam penelitian ini, tahap input menggunakan matriks EFE dan matriks IFE.

a) Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Berikut penjelasan matriks EFE.

Key Success Factor	Bobot	Rating	Nilai
<i>Opportunities</i>			
	X,XX	X	X,XX
1.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
2.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
3.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
<i>Threats</i>			
4.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX

5.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
6.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
	100%	Nilai EFE	X,XX

Gambar 3.2 Matriks EFE

Tahapan kerja

- 1) Menentukan faktor-faktor penting dari lingkungan luar suatu industri yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam peluang-peluang dan ancaman-ancaman. Kolom bobot merupakan nilai tingkat kepentingan tiap-tiap faktor, jika dijumlahkan akan bernilai 100 persen.
- 2) Rating merupakan nilai tanggapan/antisipasi manajemen organisasi terhadap kondisi lingkungan tersebut. Nilai 4 untuk antisipasi luar biasa, nilai 3 untuk antisipasi memadai, nilai 2 untuk antisipasi biasa saja dan nilai 1 untuk antisipasi buruk. Data dicari dan ditentukan berdasarkan industri (kelompok usaha sejenis).
- 3) Nilai tiap-tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai ini dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai EFE dari organisasi tersebut

b) Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Berikut penjelasan matriks IFE

Key Success Factor	Bobot	Rating	Nilai
<i>Strenghts</i>			
1.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
2.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
3.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
<i>Weaknesses</i>			

4.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
5.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
6.XXXXXXXXXXXXXX	X,XX	X	X,XX
100%		Nilai IFE	X,XX

Gambar 3.3 Matriks IFE

Tahapan kerja

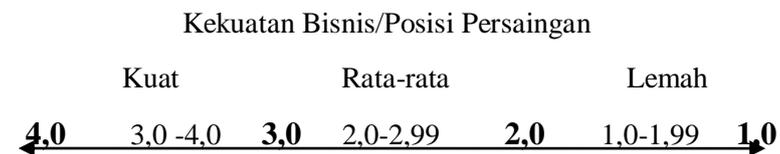
- 1) Menentukan faktor-faktor penting dari kondisi internal suatu industri yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan. Kolom bobot merupakan nilai tingkat kepentingan tiap-tiap faktor, jika dijumlahkan akan bernilai 100 persen.
- 2) Rating merupakan nilai kondisi internal setiap organisasi. Nilai 4 untuk kondisi sangat baik, nilai 3 kondisi baik, nilai 2 untuk kondisi biasa saja, dan nilai 1 untuk kondisi buruk. Faktor-faktor bernilai 3 dan 4 hanya untuk kelompok *strengths*, sedangkan yang bernilai 2 dan 1 untuk kelompok *weaknesses*.
- 3) Nilai tiap-tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai ini dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai IFE dari organisasi tersebut.

2) Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan berlandaskan pada informasi yang diturunkan dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Dalam penelitian ini, tahap pencocokan menggunakan matriks IE (*Internal - External*) dan Matriks SWOT

a) Matriks IE (*Internal-External*)

Alat yang berperan memetakan SBU dalam sebuah diagram, dimana ukuran lingkaran memperhatikan persentase kontribusi pendapatan, dan *pie slice* memperlihatkan persentase kontribusi keuntungan. SBU yang berada pada sel I, II, dan IV dapat menggambarkan kondisi *grow* dan *build*. Strategi yang cocok adalah pertama strategi intensif, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk. Dan kedua strategi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal. SBU yang berada pada sel III, V, dan VII dapat menggambarkan kondisi *hold* dan *maintain*. Strategi yang cocok adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. SBU yang berada pada sel VI, VIII, dan IX dapat menggambarkan kondisi *harvest* dan *divestiture*.



Kemenarikan Perusahaan	Tinggi 3,0 – 4,0	I GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	II GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	III RETRENCHMENT <i>Turnaround</i>
	Menengah 2,0-2,99	IV STABILITY Hati-hati	V GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan strategi	VI RECTRENCHMENT Captive Market atau Divesment
	Rendah 1,0-1,99	VII GROWTH Diversifikasi konsentrik	VIII GROWTH Diversifikasi Konglomerat	IX RETRENCHMENT Bangkrut atau likuidasi
	3,0	2,0	1,0	

Gambar 3.4 Matriks IE

Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu nilai total (*total score*) dari matriks IFE pada sumbu Y dan nilai total dari matriks EFE pada sumbu X. Pada sumbu X skornya ada tiga, yaitu skor 1,0 - 1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,0 – 2,99 adalah rata-rata dan 3,0 - 4,0 adalah kuat yang ditetapkan dari sebelah kanan ke sebelah kiri. Dengan cara yang sama, untuk sumbu Y skornya ada tiga juga, yaitu skor 1,0 – 1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah rendah, skor 2,0 -2,99 adalah rata-rata dan 3,0 -4,0 adalah tinggi yang ditetapkan dari bawah ke atas.

b) Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan

yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi. Masing-masing alternatif strategi tersebut adalah;

1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2) Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman-ancaman yang ada.

3) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4) Strategi WI (*Weakness-Threats*)

Strategi ini didasarkan didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan-kelemahan perusahaan serta sekaligus ancaman-ancaman.

Berikut ini bentuk bagan matriks SWOT;

	<i>Strengths (S)</i> Susunlah daftar kekuatan-kekuatan kunci internal perusahaan.	<i>Weaknesses (W)</i> Susunlah daftar kelemahan-kelemahan kunci internal perusahaan
<i>Opportunities (O)</i> Susunlah daftar peluang-peluang kunci eksternal perusahaan	<i>Strategi SO</i> Hasilkan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<i>Strategi WO</i> Hasilkan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

<i>Threats (T)</i> Susunlah daftar ancaman-ancaman kunci eksternal perusahaan	<i>Strategi ST</i> Hasilkan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<i>Strategi WT</i> Hasilkan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
--	--	--

Gambar 3.5 Bagan Matriks SWOT

Tahapan proses penentuan startegi berdasarkan matriks SWOT adalah sebagai berikut;

- 1) Menentukan peluang-peluang penting bagi perusahaan.
- 2) Menentukan ancaman-ancaman serius bagi perusahaan.
- 3) Menentukan kekuatan-kekuatan utama internal perusahaan.
- 4) Menentukan kelemahan-kelemahan dominan internal perusahaan.
- 5) Menentukan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kekuatan-kekuataan internal yang perlu dimanfaatkan dan peluang-peluang eksternal yang dicoba untuk diraih. Mencatat hasilnya dalam sel SO
- 6) Menentukan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kelemahan-kelemahan internal yang ada dan peluang-peluang eksternal yang dicoba untuk diraih. Mencatat hasilnya dalam sel WO.
- 7) Menentukan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kekuatan-kekuatan internal yang ada dan ancaman-ancaman yang mungkin timbul. Menyatat hasilnya dalam sel ST
- 8) Menentukan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kelemahan-kelemahan internal yang ada dan ancaman eksternal yang mungkin timbul. Menyatakan hasilnya dalam sel WT.

3) Tahap Keputusan

Setelah beberapa alternatif strategi dihasilkan dari tahap pencocokan maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah tahap keputusan. Menurut David (2006), terdapat satu teknik yang dapat digunakan untuk merumuskan alternatif strategi mana yang terbaik. Teknik ini adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategy Planning Matriks – QSPM*). QSPM menggunakan input dari analisis tahap satu dan hasil pencocokan dari analisis tahap dua untuk menentukan secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Berikut ini merupakan enam langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan QSPM.

- a) Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh faktor keberhasilan kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.
- b) Berikut bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot tersebut sama dengan yang ada pada IFE dan EFE.
- c) Evaluasi matriks SWOT dan identifikasi alternatif-alternatif strategi yang harus di pertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan.
- d) Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractive Scores – AS*). Nilai Daya Tarik ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci. Berikan Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2=agak menarik, 3=cukup menarik, dan 4 =sangat menarik.
- e) Hitung Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Scores –TAS*). Total Nilai Daya Tarik didefinisikan sebagai produk dari pengalihan bobot (langkah kedua) dengan Nilai Daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
- f) Hitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total

Nilai Daya Tarik (STAS) menunjukkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai STAS yang paling tinggi berarti strategi tersebut yang paling layak diaplikasikan dalam perusahaan.

Tabel 3.2 Matriks QSP (QSPM)

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

Sumber ;David (2009)

3.6 Tempat dan Waktu Penelitian

3.6.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Kedai Sate Lugina jalan Gatot Subroto No 38, Cimahi tengah, Kota Cimahi.

3.6.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan dilaksanakan selama 5 bulan yang dimulai pada tanggal 15 Februari 2014.