

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2008: 38) menyatakan bahwa objek penelitian adalah “suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Objek dalam penelitian ini adalah rantai nilai pada industri kreatif, faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi industri kreatif di kota Bandung dan Cimahi.

3.2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Mukhtar (2013:10) “Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subjek penelitian pada suatu periode tertentu”.

Surakhmad (1998 : 140) mengemukakan bahwa “Metode deskriptif adalah suatu cara penelitian yang tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang pada masalah aktual”. Dalam penelitian ini penulis mendeskripsikan bagaimana gambaran industri kreatif di tinjau dari substansi dominan setiap kelompok industri kreatif, rantai nilai industri kreatif, dan faktor-faktor yang mempengaruhi industri kreatif di kota Bandung dan Cimahi, yang dapat dijadikan sebagai masukan dalam merumuskan strategi pengembangannya.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Menurut Suharsimi Arikunto (2010 : 173) “Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh komunitas yang tergabung di Bandung Creative City Forum (BCCF) dan Cimahi Creative Association (CCA) sebanyak 57 komunitas.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah “sebagian atau wakil populasi yang diteliti” (Suharsimi Arikunto, 2010 : 174). Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling jenuh, karena seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Menurut Riduwan (2012 : 64) “sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah sensus”. Sehingga dalam penelitian ini, jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu sebanyak 57 komunitas.

3.4. Operasional Variabel

Untuk memudahkan dalam pengumpulan data, maka perlu dikemukakan batas-batas mengenai variabel atau hal-hal yang berhubungan dengan variabel tersebut. Adapun batasan pengertian masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasional Variabel

Variabel (1)	Konsep Teoritis (2)	Sub Variabel (3)	Konsep Empiris (4)	Skala (5)
Rantai Nilai	Rantai nilai adalah rantai proses penciptaan nilai yang umumnya terjadi di industri kreatif (Departemen Perdagangan Republik Indonesia, 2008 : 69)	1. Kreasi 2. Produksi 3. Distribusi 4. Komersialisasi	Data yang di peroleh dari hasil wawancara dengan responden mengenai: 1. Bagaimana proses kreasi dalam industri kreatif. 2. Bagaimana proses produksi dalam industri kreatif. 3. Bagaimana distribusi yang dilakukan dalam industri kreatif 4. Bagaimana komersialisasi yang dilakukan dalam mendukung industri kreatif.	Ordinal
Faktor Internal	Faktor internal merupakan faktor kekuatan yang dapat digunakan dan faktor kelemahan yang dapat diantisipasi. (Rangkuti, 2014 : 24)	1. Kekuatan (<i>Strengths</i>) 2. Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	Data yang di peroleh dari hasil angket mengenai 1. Apa saja Kekuatan yang dimiliki industri kreatif 2. Apa saja kelemahan yang dimiliki industri kreatif	Ordinal

Silvia Sely Murthy, 2014

Analisis rantai nilai dan strategi pengembangan industri kreatif di kota bandung dan cimahi.

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Sumber: Hasil Penelitian (2014)

Sambungan Tabel 3.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Faktor eksternal	Faktor eksternal merupakan faktor peluang yang kiranya dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman yang perlu dihindari. (Rangkuti, 2014 : 25)	1. Peluang (<i>Opportunities</i>) 2. Ancaman (<i>Threats</i>)	Data yang diperoleh dari hasil angket mengenai 1. Peluang apa saja yang dimiliki industri kreatif 2. Ancaman apa saja yang di hadapi industri kreatif	Ordinal

Sumber: Hasil Penelitian (2014)

3.5. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikemukakan oleh Sugiyono (2008: 137) adalah “sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Data primer diperoleh dari Bandung Creative City Forum (BCCF) dan Cimahi Creative Association (CCA).

Data sekunder dalam penelitian ini termasuk pada hal-hal yang diungkapkan oleh Sugiyono (2008: 137) bahwa “data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, dan dokumen perusahaan”.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner atau angket, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono, 2012: 199).
2. Wawancara menurut Mukhtar (2013: 118) adalah “proses tanya jawab antara peneliti dengan subjek penelitian atau informen dalam satu situasi sosial.”

Silvia Sely Murthy, 2014

Analisis rantai nilai dan strategi pengembangan industri kreatif di kota bandung dan cimahi.

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

3. Observasi menurut Mukhtar (2013 : 109) adalah ”proses keterlibatan peneliti dalam situasi sosial, kemudian dia mengungkapkan seluruh apa yang dilihat, dialami, dan dirasakan langsung oleh peneliti.”
4. Studi literatur adalah teknik pengumpulan data dengan memperoleh data dari buku, laporan ilmiah, media cetak dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.7. Instrumen Penelitian

Dalam suatu penelitian alat pengumpul data atau instrumen penelitian akan menentukan data yang dikumpulkan dan menentukan kualitas penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen wawancara dan angket atau kuesioner.

Instrumen wawancara dalam penelitian ini menggunakan instrument wawancara terbuka. Mukhtar (2013 :118) menjelaskan bahwa instrument wawancara terbuka adalah “panduan wawancara yang digunakan adalah seperangkat daftar pertanyaan yang dijawab langsung oleh subjek penelitian.” Dalam penelitian ini tujuan dari wawancara adalah untuk mengetahui proses terciptanya rantai nilai pada industri kreatif dan faktor internal-eksternal apa saja yang mempengaruhi industri kreatif.

Instrumen Kuesioner dalam penyusunan angket atau kuesioner dalam penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikator SWOT yang akan digunakan. Menurut Rangkuti (2014 : 29) tujuan utama dari hasil pengolahan kuesioner ini adalah:

1. Menganalisis dan mengklasifikasikan secara kuantitatif faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis suatu organisasi.
2. Menganalisis faktor pendorong (*key success factor*), memetakannya, dan mengidentifikasi strategi berdasarkan pemetaan tersebut.
3. Melihat berbagai alternative kebijakan yang mungkin dilakukan berdasarkan peluang dan ancaman ke depan berikut alternative solusinya.
4. Hasil dari kuesioner ini adalah angka. Setiap pernyataan yang dijawab oleh responden dalam bentuk skala akan dihitung sehingga diperoleh sebuah angka tertentu. Dengan metode rata-rata, kita akan mendapatkan rincian faktor-faktor internal (S-W) dan eksternal (O-T). setelah itu kita akan mengetahui kuadran

hasil pengolahan dengan menghitung jumlah setiap faktor yang telah dikalikan dengan tingkat urgensinya. Kuadran inilah yang berfungsi sebagai peta strategi (*Strategic map*). Berdasarkan pemetaan ini, kita dapat menentukan rumusan prioritas strategi yang selanjutnya akan diformulasikan (*strategic formulation*).

Dalam penelitian ini terdapat acuan penilaian pengisian kuesioner. Menurut Rangkuti (2014 : 31) pengisian kuesioner untuk analisis SWOT dibagi kedalam penilaian kondisi saat ini dan penilaian urgensi penanganan sebagai berikut:

Tabel 3.2
Penilaian Kondisi saat ini

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Kurang	1
Kurang	2
Cukup	3
Agak Baik	4
Baik	5
Sangat Baik	6

Sumber : Rangkuti, Teknik Membendah Kasus Bisnis Analisi SWOT (2014), hlm. 31

Tabel 3.3
Penilaian Urgensi Penanganan

Alternatif Jawaban	Skor
Tidak Urgen	1
Kurang Urgen	2
Urgen	3
Sangat Urgen	4

Sumber : Rangkuti, Teknik Membendah Kasus Bisnis Analisi SWOT (2014), hlm. 31

3.8. Pengujian instrument Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan pengujian instrument melalui uji validitas dan realibitas. Penjelasan masing-masing uji diuraikan di bawah ini:

3.8.1. Uji Validitas

Menurut Riduwan (2008: 216), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

Silvia Sely Murthy, 2014

Analisis rantai nilai dan strategi pengembangan industri kreatif di kota bandung dan cimahi.

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Uji validitas dimaksudkan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur itu valid). Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2008: 172).

Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasinya penulis menggunakan rumus *Pearson Product Moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY(\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2(\sum X^2)\}\{N\sum Y^2(\sum Y^2)\}}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = koefisien korelasi
- X = nilai faktor penentu
- Y = skor total
- N = jumlah responden

Dengan menggunakan taraf signifikan $\alpha=0,05$ koefisien korelasi yang diperoleh dari hasil perhitungan dibandingkan dengan nilai dari tabel korelasi nilai r dengan derajat kebebasan $(n-2)$, dimana n menyatakan jumlah banyaknya responden. Jika $r_{hitung} > r_{0,05}$ dikatakan valid, sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{0,05}$ tidak valid.

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas

No Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keputusan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	0.5315069	0.355	Valid
2	0.4236366	0.355	Valid
3	0.3781997	0.355	Valid
4	0.3796877	0.355	Valid
5	0.3675291	0.355	Valid
6	0.5913278	0.355	Valid
7	0.527624	0.355	Valid
8	0.6277291	0.355	Valid
9	0.3717113	0.355	Valid

10	0.5472099	0.355	Valid
----	-----------	-------	-------

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2014)

Sambungan Tabel 3.4

(1)	(2)	(3)	(4)
11	0.5760854	0.355	Valid
12	0.3704682	0.355	Valid
13	0.5677316	0.355	Valid
14	0.6762632	0.355	Valid
15	0.6356769	0.355	Valid
16	0.4448068	0.355	Valid
17	0.6663269	0.355	Valid
18	0.3956334	0.355	Valid
19	0.5196355	0.355	Valid
20	0.6166532	0.355	Valid
21	0.5472099	0.355	Valid
22	0.5760854	0.355	Valid
23	0.3704682	0.355	Valid
24	0.5677316	0.355	Valid
25	0.6762632	0.355	Valid
26	0.6356769	0.355	Valid
27	0.4448068	0.355	Valid
28	0.6663269	0.355	Valid
29	0.3956334	0.355	Valid
30	0.5196355	0.355	Valid
31	0.6166532	0.355	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2014)

Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa sebanyak 31 item pernyataan yang diberikan kepada responden adalah valid. Nilai r_{tabel} dalam 31 item pernyataan adalah sebesar 0,355. Hasil uji validitas yang dilakukan menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan diputuskan valid karena telah memenuhi kriteria bahwa $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$

3.8.2. Uji Reabilitas

Setelah dilakukan pengujian validitas, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas. Arikunto (2010: 221) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat

Silvia Sely Murthy, 2014

Analisis rantai nilai dan strategi pengembangan industri kreatif di kota bandung dan cimahi.

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut telah baik.

Tes Reliabilitas bertujuan untuk mengenal apakah alat pengumpul data tersebut menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan atau konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu walaupun dilaksanakan pada waktu yang berbeda. Adapun langkah-langkah yang digunakan adalah :

1. Menghitung harga varians tiap item

$$\sigma^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N} \quad (\text{Arikunto, 2010: 97})$$

keterangan:

σ^2 = harga varian tiap item

$\sum X^2$ = jumlah kuadrat jawaban responden tiap item

$(\sum X)^2$ = kuadrat skor seluruh responden dari tiap item

N = jumlah responden

2. Mencari varians total

$$\sigma^2 = \frac{\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}}{N} \quad (\text{Arikunto, 2010: 97})$$

keterangan:

σ^2 = harga varian total

$\sum Y^2$ = jumlah kuadrat skor total

$(\sum Y)^2$ = jumlah kuadrat dari jumlah skor total

N = jumlah responden

3. Menghitung reliabilitas instrumen

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini yaitu menggunakan rumus

Alpha:

$$r_{11} = \left(\frac{n}{(n-1)} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

Silvia Sely Murthy, 2014

Analisis rantai nilai dan strategi pengembangan industri kreatif di kota bandung dan cimahi.

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dimana :

r_{11} = reliabilitas yang dicari

n = banyaknya item

$\sum \sigma_i^2$ = jumlah varians skor tiap-tiap item

σ_i^2 = varians total (Arikunto, 2010: 109)

4. Mengkonsultasikan harga r_{11} pada penafsiran indeks korelasi, yaitu:

$r_{xy} < 0,200$: reliabilitas sangat rendah

0,200 – 0,399 : reliabilitas rendah

0,400 – 0,599 : reliabilitas sedang/ cukup

0,600 – 0,799 : reliabilitas tinggi

0,800 – 1,00 : reliabilitas sangat tinggi

Kriteria pengujian reliabilitas adalah jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan tingkat kepercayaan 95%, maka reliabel.

Tabel 3.4 menunjukkan hasil uji reliabilitas pada item pernyataan yang diberikan kepada responden.

Tabel 3.5
Hasil Uji Reliabilitas

No item	Varian item	Jumlah Varian item	Total Varian	Reabilitas	r_{tabel}	ket.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	0.524198	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
2	0.64882	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
3	0.565336	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
4	0.526618	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
5	0.50605	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
6	0.823049	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
7	0.65124	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
8	0.744404	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
9	0.76467	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
10	0.64761	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
11	0.780702	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
12	0.344828	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel

13	0.49274	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
14	0.601331	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
15	0.562916	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2014)

Sambungan Tabel 3.5

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
16	0.745614	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
17	0.701754	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
18	1.060194	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
19	0.77314	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
20	0.850877	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
21	0.64761	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
22	0.780702	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
23	0.344828	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
24	0.49274	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
25	0.601331	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
26	0.562916	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
27	0.745614	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
28	0.701754	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
29	1.060194	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
30	0.77314	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel
31	0.850877	20.8778	174.2565	0.909528918	0.355	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2014

Hasil uji reliabilitas di atas menunjukkan bahwa sebanyak 31 item pernyataan yang diberikan kepada responden adalah reliabel. Nilai r_{tabel} dalam 31 item pernyataan adalah sebesar 0,355. Hasil uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan diputuskan reliabel karena telah memenuhi kriteria bahwa $r_{31} > r_{tabel}$.

3.9. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul, selanjutnya untuk menjawab permasalahan yang sudah diidentifikasi sebelumnya dilakukan analisis data sebagai berikut.

3.9.1. Analisis Rantai Nilai

Rantai nilai yang dimaksudkan di sini adalah rantai proses penciptaan nilai yang umumnya terjadi di industri kreatif. Rantai nilai yang berkaitan dengan

Silvia Sely Murthy, 2014

Analisis rantai nilai dan strategi pengembangan industri kreatif di kota bandung dan cimahi.

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

industri kreatif yang mengutamakan desain dalam proses produksinya lebih mengarah pada pemanfaatan daya cipta atau kreatifitas individunya. Pada rantai nilai ini terdapat fokus pengembangannya yang terdiri dari empat tahap identifikasi yaitu kreasi, produksi, distribusi dan komersialisasi.

Pada tahap analisis rantai nilai pada penelitian ini akan dilakukan analisis rantai nilai berdasarkan posisi kelompok industri dalam empat substansi dominan yakni, media, seni budaya, desain, dan ilmu pengetahuan dan teknologi.

3.9.2. Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Menurut Freddy Rangkuti (2014: 19) “Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan”. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Tahapan selanjutnya dalam analisis SWOT adalah dengan menggunakan faktor strategis (eksternal maupun internal). Transfer peluang dan ancaman pada tabel *External Factors Analysis Summary* (EFAS) juga kekuatan dan kelemahan pada tabel *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) ke dalam matriks SWOT. Berdasarkan pendekatan tersebut, kita dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif strategi seperti *Strength-Opportunities* (SO), *Strength-Threats* (ST) *Weaknesses-Opportunities* (WO), *Weaknesses-Threats* (WT). Penjelasan tentang langkah-langkah tersebut akan dijelaskan di bawah ini:

3.9.2.1. IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Analisis internal merupakan analisis yang dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan yang dapat digunakan dan faktor kelemahan yang dapat diantisipasi. Pada analisis internal ini untuk mengevaluasi faktor tersebut digunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*). Penentuan faktor strategi internal dilakukan sebelum membuat matriks IFAS. Berikut cara pembuatan matriks IFAS.

Silvia Sely Murthy, 2014

Analisis rantai nilai dan strategi pengembangan industri kreatif di kota Bandung dan Cimahi.

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tabel 3.6
Matriks IFAS

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan: 1. 2. Dan seterusnya			
Kelemahan: 1. 2. Dan seterusnya			
Total			

Sumber: Rangkuti, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Analisis SWOT, 2014 hlm. 27

Tahapan Kerja dalam pembuatan matriks IFAS menurut Rangkuti, (2014: 36) sebagai berikut:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan.
- b. Beri bobot pada masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi total 1,00)
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) di beri nilai mutu dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

- d. Perhitungan skor pembobotan dengan mengalikan bobot dengan rating. Jumlah skor pembobotan menunjukkan bagaimana daya tarik perusahaan terhadap industri atau pesaingnya.

3.9.2.2. EFAS (*External Factors Analysis Summary*)

Analisis eksternal dilakukan untuk mengembangkan faktor peluang yang kiranya dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman yang perlu dihindari. Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk maksud tersebut digunakan matrik EFAS (*External Factors Analysis Summary*), seperti tabel berikut

Tabel 3.7
Matriks EFAS

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang:			
1.			
2.			
Dan seterusnya			
Ancaman:			
1.			
2.			
Dan seterusnya			
Total			

Sumber: Rangkuti, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Analisis SWOT, 2014 hlm. 26

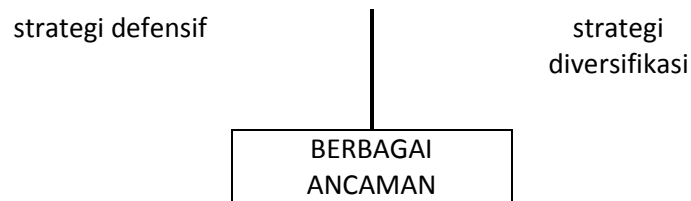
Tahapan Kerja dalam pembuatan matriks EFAS menurut Rangkuti, (2014: 36) sebagai berikut:

- a. Susunlah berbagai peluang dan ancaman yang berdampak pada kesuksesan dan kegagalan perusahaan.

- b. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (Sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala dari 4 (*Outstanding*) sampai dengan 1 (*Poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d. Kalikan bobot dengan rating, untuk mendapatkan skor. Hasil skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi dari 4,0 sampai dengan 1,0. Jumlah skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Selanjutnya setelah penentuan faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strengths*), dan kelemahan (*Weaknesses*). Berdasarkan pendapat tersebut kondisi SWOT analisis dapat digambarkan dalam gambar bagan berikut ini.





Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Freddy Rangkuti, Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT (2014), hlm 20

Tahapan selanjutnya dalam analisis SWOT adalah dengan menggunakan faktor strategis (eksternal maupun internal). Transfer peluang dan ancaman pada tabel EFAS juga kekuatan dan kelemahan pada tabel IFAS ke dalam matriks SWOT. Berdasarkan pendekatan tersebut, kita dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (SO, ST, WO, WT), seperti matriks berikut ini

Analisis Ekstrenal	Analisis Internal	Kekuatan (<i>Strenght S</i>) Kekuatan-kekuatan internal perusahaan	Kelemahan (<i>Weakness W</i>) Kelemahan-kelemahan internal perusahaan
	Peluang (<i>Opportunities O</i>) Peluang-peluang eksternal perusahaan	Strategi (SO) Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
	Ancaman (<i>Threats T</i>) Ancaman-ancaman eksternal perusahaan	Strategi (ST) Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Gambar 3.2 Matriks SWOT

Sumber: Freddy Rangkuti, Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT (2014), hlm 83