

III. METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Cafe Racel Risol Malang. Cafe ini terletak di Jalan Pandan 21 Malang. Pengolahan data dilakukan di Laboratorium Manajemen Agroindustri, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya Malang. Penelitian dan pengolahan data dimulai pada bulan Agustus 2015 sampai Februari 2016.

3.2 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Responden penelitian adalah pihak yang dianggap berkompeten dan berpengalaman serta mengetahui kondisi internal maupun eksternal Cafe Racel Risol. Responden ini dari pihak Cafe Racel Risol, yang terdiri dari manajer Racel Risol, dan 2 pemilik cafe (*owner*), dan Admin Keuangan.
2. Penelitian ini menganalisa faktor internal meliputi kelebihan dan kelemahan perusahaan serta faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman perusahaan.

3.3 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan urutan dari pengerjaan penelitian yang terdiri dari tahap-tahap pelaksanaan yang saling berkaitan. Tahapan penelitian dapat dilihat pada diagram alir penelitian pada **Gambar 3.1**.

1. Survei Pendahuluan

Penelitian diawali dengan adanya survei pendahuluan pada Café Racel Risol. Kegiatan ini dilakukan untuk menganalisis permasalahan yang terjadi pada perusahaan sehingga dapat dijadikan tema penelitian. Survei pendahuluan dilakukan melalui wawancara dengan pihak cafe dan pengambilan data yang mendukung penelitian ini.

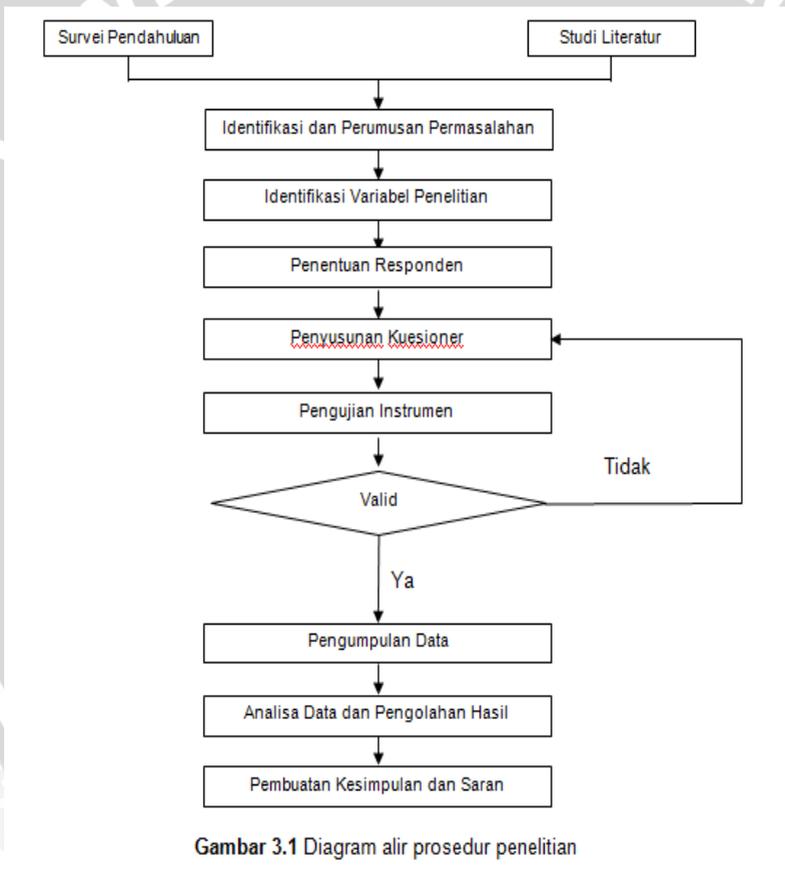
2. Studi Literatur

Pada langkah ini, dilakukan pencarian informasi tambahan dan landasan teori yang mendukung penelitian. Studi literatur ini akan memudahkan dalam menentukan metode yang digunakan dalam penelitian. Literatur dapat diperoleh dari buku-buku,

majalah, skripsi, penelitian terdahulu, internet dan jurnal-jurnal terkait yang dapat mendukung penelitian.

3. Identifikasi dan Perumusan Permasalahan

Identifikasi masalah dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam menentukan tahapan penelitian berikutnya agar lebih jelas dan terarah. Identifikasi masalah dalam penelitian ini terletak pada pengembangan Cafe Racel Risol Malang. Perumusan masalah pada penelitian ini yaitu menentukan alternatif dan prioritas strategi pengembangan usaha yang tepat untuk Cafe Racel Risol Malang.



Gambar 3.1 Diagram alir prosedur penelitian

4. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan :

- a. Faktor internal (kelebihan dan kelemahan) yang meliputi:
 - 1) Fungsi manajemen, indikator yang digunakan dalam fungsi manajemen adalah perencanaan dan pengendalian.
 - 2) Fungsi pemasaran, indikator yang digunakan dalam fungsi pemasaran adalah analisis konsumen, fasilitas, produk, penetapan harga, supplier bahan baku.
 - 3) Fungsi keuangan, indikator yang digunakan dalam fungsi keuangan adalah keputusan investasi dan modal.
 - 4) Fungsi produksi, indikator yang digunakan dalam fungsi produksi adalah tenaga kerja, jaminan mutu, dan kehalalan.
 - 5) Pengembangan produk, indikator yang digunakan dalam pengembangan produk adalah inovasi produk baru.
- b. Faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang meliputi
 - 1) Faktor lingkungan jauh, indikator yang terdapat dalam faktor lingkungan jauh adalah faktor sosial dan faktor ekonomi.
 - 2) Faktor lingkungan industri, indikator yang terdapat dalam faktor lingkungan industri adalah produk substitusi, pendatang baru dan pesaing *caffe* sejenis.
 - 3) Faktor lingkungan operasi, indikator yang terdapat dalam faktor lingkungan operasi adalah profil pelanggan dan sumber daya manusia/pekerja.

Variabel penelitian akan dijelaskan lebih detail pada

Lampiran 1 dan Lampiran 2.

5. Penentuan Responden

Responden adalah pihak yang memberikan penilaian terhadap strategi terbaik yang disusun dalam perencanaan strategi dari Cafe Racel Risol. Menurut Willemse (2009), metode yang digunakan dalam penentuan responden adalah *non-random sampling*, yaitu item yang dipilih sebagai sampel disesuaikan dengan kebutuhan, penilaian ahli, atau jenis penelitian yang dilakukan secara sadar dan pemilihan sampel tidak dilakukan secara kebetulan. Responden pada penelitian ini adalah responden pakar, yaitu pihak yang berkompeten serta

mengetahui secara keseluruhan kondisi Cafe Racel Risol baik secara internal maupun eksternal. Responden pakar tersebut adalah Manajer, 2 pemilik kafe dan admin keuangan Cafe Racel Risol. Biodata dari para ahli dapat dilihat pada **Lampiran 3**.

6. Penyusunan Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang telah disusun untuk memperoleh data sesuai yang diinginkan peneliti (Wasis, 2008). Sarana yang digunakan pada penelitian berupa kuesioner untuk mendapatkan data yang diperoleh langsung dari responden perusahaan. Penelitian ini menggunakan dua tahap pengisian kuesioner :

- a. Kuesioner penilaian bobot dan rating faktor strategis internal dan eksternal Cafe Racel Risol Malang.
- b. Kuesioner penilaian pembobotan strategi menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

7. Pengujian Instrumen

Pada langkah ini dilakukan validasi isi kuesioner dengan pihak yang dianggap mengetahui faktor internal maupun eksternal perusahaan oleh bagian Manajer, Bartander dan Pekerja. Validasi ini dilakukan secara *face validity*. *Face validity* merupakan kesepakatan penilaian subjektif para pakar mengenai apakah indikator benar-benar merupakan ukuran yang tepat untuk mengukur suatu konstruk (Prasetyo dan Jannah, 2010).

8. Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini:

- a. Data primer, merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kegiatan dari hasil pengujian. Data primer pada penelitian ini adalah data opini responden dengan menggunakan kuesioner untuk memperoleh tingkat kompetensi harapan dan tingkat kompetensi realistik (Andreani, 2007).
- b. Data sekunder, merupakan data yang tidak langsung diperoleh dari sumber utama melainkan diperoleh dari studi pustaka seperti buku, jurnal, skripsi, internet maupun penelitian terdahulu yang relevan (Andreani, 2007).

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh melalui beberapa cara yaitu:

a. Wawancara

Wawancara merupakan tahap tanya jawab responden perusahaan guna mendapatkan data dari keterangan yang berhubungan dengan objek penelitian yang berdasarkan pada tujuan penelitian.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden dengan harapan mereka akan memberikan informasi. Pada penelitian ini pencarian data akan lebih ditekankan kepada penggunaan kuesioner yang akan diberikan kepada pihak internal perusahaan.

c. Dokumentasi

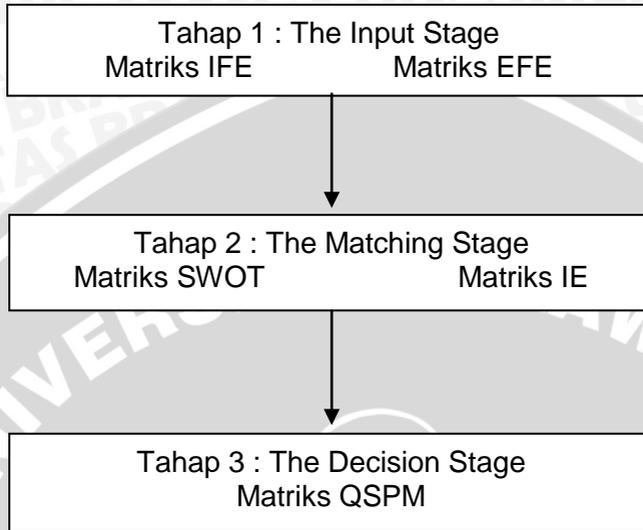
Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data sekunder maupun informasi yang relevan. Bersumber pada tulisan/dokumentasi yang terkait dengan dengan permasalahan yang diteliti.

9. Analisis Data dan Pengolahan Hasil

Menurut David (2009), dalam penyusunan strategi pemasaran dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dilakukan dengan menggunakan tiga tahap pelaksanaan analisis data. Tahapan analisis data dapat dilihat pada **Gambar 3.2**.

a. Tahap Pemasukan (*The Input Stage*)

Matriks yang digunakan dalam tahap pemasukan ini yaitu Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Secara ringkas analisis ini disajikan dalam matriks Internal Factor Evaluation (IFE). Matriks External Factor Evaluation (EFE) digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan.



Gambar 3.2. Tahap Analisa Data

Tahapan-tahapan untuk membuat matriks IFE dan EFE sebagai berikut (David, 2006):

- 1) Tuliskan semua kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman dari perusahaan. Peluang dan kekuatan didaftar lebih dulu, lalu dilanjutkan kelemahan dan ancaman. Daftar dibuat secara rinci pada kolom pertama.
- 2) Bobot faktor internal dan eksternal dapat ditentukan dengan menggunakan KSF (*key success factor*) yang telah ditentukan oleh para pakar. Setiap pakar diminta untuk memberikan bobot bagi setiap faktor kunci sukses yang telah didefinisikan sebelumnya dengan ketentuan bahwa setiap jawaban yang diperoleh dikelompokkan ke dalam rentang pembobotan dengan menggunakan skala likert yang bernilai 1-5, (Yoshida, 2006). Yaitu :
 - 1 = sangat tidak penting
 - 2 = tidak penting
 - 3 = cukup penting
 - 4 = penting
 - 5 = sangat penting

Tabel pembobotan kuesioner dapat dilihat pada **Tabel**

3.1.

Tabel 3.1: Tabel Pembobotan Kuesioner

Faktor	Bobot					Rata-rata	Bobot
	1	2	3	4	5		
1	V	W	X	Y	Z	A	a
2						B	b
Dst						C	c
Jumlah Rata-rata						R	1,00

Perhitungan rata-rata dari setiap factor dihitung dengan rumus:

$$A = \frac{1 \cdot V + 2 \cdot W + 3 \cdot X + 4 \cdot Y + 5 \cdot Z}{\Sigma \text{responden}} \quad (1)$$

Keterangan ; A : Rata-rata faktor ke-1
 1,2,3,4,5 : Skala Likert
 V,W,X,Y,Z : Banyaknya responden yang mengisi pada masing2 skala likert
 $\Sigma \text{responden}$: Total responden

Setelah diketahui rata-ratanya kemudian dilakukan perhitungan bobot untuk setiap faktor dengan rumus:

$$a = \frac{A}{R} \quad (2)$$

Keterangan; a : Bobot
 A : Rata-rata
 R : Jumlah rata-rata

Perhitungan yang sama juga dilakukan untuk faktor ke-2 dan seterusnya, dengan Total keseluruhan bobot adalah 1 (Yoshida, 2006)

3) Pemberian nilai rating pada matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE terdiri atas kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atau industri. Kekuatan internal atau kelemahan internal adalah aktivitas dalam kendali organisasi atau industri yang prestasinya luar biasa baik atau buruk (Dwiastuti, 2008). Pemberian rating untuk faktor kekuatan yang berpengaruh pada perencanaan strategi pengembangan perusahaan adalah sebagai berikut:

- a) Nilai 4 yaitu kekuatan utama yang berpengaruh besar.
- b) Nilai 3 yaitu kekuatan utama yang berpengaruh kecil.
- c) Nilai 2 yaitu kekuatan kecil yang berpengaruh besar.
- d) Nilai 1 yaitu kekuatan kecil yang berpengaruh kecil.

Pemberian rating untuk faktor kelemahan yang berpengaruh pada perencanaan strategi pengembangan perusahaan adalah sebagai berikut:

- a) Nilai 4 yaitu kelemahan kecil yang berpengaruh kecil.
- b) Nilai 3 yaitu kelemahan kecil yang berpengaruh besar.
- c) Nilai 2 yaitu kelemahan utama yang berpengaruh kecil.
- d) Nilai 1 yaitu kelemahan utama yang berpengaruh besar.

Contoh tabel matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*) dapat dilihat pada **Tabel 3.2**.

Tabel 3.2: Tabel matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kelemahan			
1.			
2.dst			
Kekuatan			
1.			
2.dst			
Total	1,00		X

4) Pemberian nilai rating pada matriks *External Faktor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE terdiri atas peluang dan ancaman eksternal perusahaan atau industri. Peluang dan ancaman sebagian besar diluar kendali organisasi, jadi disebut dengan faktor eksternal (Dwiastuti, 2008). Pemberian rating untuk faktor peluang yang berpengaruh pada perencanaan strategi pengembangan perusahaan dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Nilai 4 perusahaan mempunyai peluang yang sangat baik
- b) Nilai 3 perusahaan mempunyai peluang yang baik.
- c) Nilai 2 perusahaan mempunyai peluang yang cukup baik.
- d) Nilai 1 perusahaan mempunyai peluang yang tidak baik.

Pemberian rating untuk faktor ancaman yang berpengaruh pada perencanaan strategi pengembangan perusahaan dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Nilai 4 perusahaan mendapatkan ancaman sangat lemah.
- b) Nilai 3 perusahaan mendapatkan ancaman lemah.
- c) Nilai 2 perusahaan mendapatkan ancaman kuat.
- d) Nilai 1 perusahaan mendapatkan ancaman sangat kuat.

Gambar tabel matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dapat dilihat pada **Tabel 3.3**.

Tabel 3.3: Tabel matriks *External Factor Evaluation (EFE)*

Faktor-faktor External	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1.			
2.dst			
Ancaman			
1.			
2.dst			
Total	1,00		Y

Pada **Tabel 3.2** dan **Tabel 3.3** terdapat bobot, rating dan skor. Bobot di tabel ini diperoleh dari perhitungan **Tabel 3.1**, rating didapat dari kuesioner yang telah di isi oleh responden ahli, dan skor merupakan perkalian dari bobot dengan rating. Skor dari masing-masing faktor ditotal yang menghasilkan X (nilai IFE) dan Y (nilai EFE) yang nantinya digunakan dalam matriks IE.

b. Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

Langkah untuk tahap pencocokan adalah sebagai berikut :

1) Analisis Matriks *Internal-Eksternal (IE)*

Matriks IE adalah suatu cara untuk memformulasikan strategi alternatif berdasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu total IFE yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu y. Matrik Internal Eksternal ditunjukkan pada **Gambar 3.3**. Total nilai pembobotan pada kedua sumbu matrik adalah sebagai berikut (Dwiastuti, 2008):

a) Pada sumbu x matriks IE total nilai IFE adalah:

- Nilai dari 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi lemah
- Nilai dari 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi rata-rata
- Nilai 3,00 sampai 4,00 menunjukkan posisi baik

b) Pada sumbu y, total nilai EFE adalah:

- Nilai 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi lemah
- Nilai 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi rata-rata
- Nilai 3,00 sampai 4,00 menunjukkan posisi baik

		Total Rata-rata Tertimbang IFE		
		Baik 3,00-4,00	Rata-rata 2,00-2,99	Lemah 1,00-1,99
Total Rata-rata Tertimbang EFE	Baik 3,00-4,00	I (Grow and build strategy)	II (Grow and build strategy)	III (Hold and maintain strategy)
	Rata-rata 2,00-2,99	IV (Grow and build strategy)	V (Hold and maintain strategy)	VI (Harvest and divest strategy)
	Lemah 1,00-1,99	VII (Hold and maintain strategy)	VIII (Harvest and divest strategy)	IX (Harvest and divest strategy)

Gambar 3.3 Contoh Matrik Internal Eksternal

Strategi berdasarkan matriks IE (*Internal-External*) adalah sebagai berikut :

- Growth and Build* : Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi depan, dan integrasi horizontal)
- Hold and Mantain* : Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, dan pengembangan produk
- Harvest or Divest* : Strategi yang dipakai adalah divestasi, strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.

2) Matriks SWOT

Matriks SWOT seperti yang ditunjukkan pada **Tabel 3.4** dibuat dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Menyusun daftar peluang dan ancaman eksternal perusahaan serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.
- Menyusun strategi SO (*Strenght-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang eksternal.
- Menyusun strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal.
- Menyusun strategi ST (*Strenght-Threat*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman ekstenal.

- e) Menyusun strategi WT (*Weakness-Threat*) dengan mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 3.4 Matriks SWOT

IFA / EFA	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	<u>Strategi SO</u> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang..	<u>Strategi WO</u> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
	<u>Strategi ST</u> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	<u>Strategi WT</u> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.
TREATHS (T)		

Sumber: (Marimin, 2004)

c. Tahap Keputusan (The Decision Stage)

Matriks yang digunakan dalam tahap keputusan adalah QSPM. Analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) digunakan untuk mengevaluasi strategi secara objektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. QSPM adalah matriks yang digunakan pada tahap *decision stage* untuk melihat kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari berbagai alternatif yang dapat dilaksanakan hasil dari *the matching stage*. QSPM menggunakan input dari tahap pertama (*the input stage*) dan tahap kedua (*the matching stage*) yang memberikan informasi bagi tahap ketiga (*the decision stage*) (David, 2004). Contoh tabel QSPM dapat dilihat pada **Tabel 3.5**.

Langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM setelah dilakukan tahap pencocokan adalah sebagai berikut (David, 2010):

- 1) Menentukan skor daya tarik yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap

strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama. Skor daya tarik pada saat tertentu tidak diisikan jika faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat. Kisaran untuk skor daya tarik adalah:

- 1 = tidak memiliki daya tarik
 - 2 = daya tariknya rendah
 - 3 = daya tariknya sedang
 - 4 = daya tariknya tinggi
- 2) Menghitung total skor daya tarik. Total skor daya tarik yang didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot dengan skor daya tarik disetiap baris. Skor daya tarik total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut.
- 3) Menghitung jumlah keseluruhan daya tarik total. Skor daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM dijumlahkan. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik. Besarnya selisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

Tabel. 3.5 Contoh tabel QSPM

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

Keterangan ; AS :Skor daya tarik (*Attractivennes Score*)
 TAS :Total skor daya tarik (*Total Attractivennes Score*)

10. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran disusun berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian. Kesimpulan disusun berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian dan kesimpulan ini akan menjawab tujuan penelitian yang telah disusun. Saran disusun berdasarkan hasil penelitian dan ditujukan untuk perusahaan sebagai objek serta untuk penelitian selanjutnya.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

