

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Obyek dan Subyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah industri batik Tegal di Desa Bengle, Kecamatan Talang Kabupaten Tegal, sedangkan subyek penelitian yang diteliti adalah para pelaku industri kecil batik Tegal dan pihak yang terkait dalam penelitian ini, seperti Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja (Disperinnaker) Kabupaten Tegal.

B. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang tergolong dalam jenis data primer dan data sekunder. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka. Menurut Kuncoro (2009), data kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik.

Data primer adalah data yang diperoleh dengan interaksi langsung kepada responden, seperti wawancara dan dibantu dengan menggunakan kuesioner serta diskusi dengan pihak internal dan eksternal. Kuncoro (2009) menyebutkan data primer biasanya diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data orisinal. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan dibantu menggunakan kuesioner dengan pihak yang terkait dengan topik penelitian ini.

Pengertian data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain. Menurut Kuncoro (2009), data sekunder biasanya telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari literatur, publikasi yang berkaitan dengan industri kecil serta dari instansi terkait seperti dinas perindustrian dan tenaga kerja Kabupaten Tegal, serta Badan Pusat Statistik (BPS).

C. Metode Penentuan Responden

Responden yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari pihak internal dan eksternal. Pengambilan sampel pihak internal dan eksternal menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana pemilihan sampel dipilih secara sengaja. Pihak internal meliputi tiga pemilik perusahaan pada industri kecil batik Tegal di Desa Benge Kecamatan Talang Kabupaten Tegal. Pemilihan sampel internal dilakukan dengan alasan bahwa para pihak tersebut mengetahui secara baik kondisi perusahaan maupun perkembangan industri dan strategi yang diterapkan.

Pihak eksternal meliputi pengrajin, masyarakat dan dinas terkait. Pemilihan sampel eksternal didasarkan bahwa pihak tersebut mengetahui kondisi perkembangan dan lingkungan usaha industri batik Tegal. Adanya keterlibatan pihak eksternal dalam penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan alternatif strategi yang lebih objektif.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah wawancara langsung, observasi di lapangan, pengisian kuesioner, dan dokumentasi. Metode pengumpulan data yang lain diperoleh dengan cara studi pustaka yaitu dengan mencari sumber lain yang dapat digunakan sebagai acuan penulisan sehingga permasalahan dapat diselesaikan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan, yaitu mulai dari bulan Desember 2017 sampai Januari 2018. Data ini digunakan baik untuk pembuatan proposal maupun pembuatan skripsi. Lokasi yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah tiga perusahaan yang terdapat pada industri kecil batik Tegal di Desa Benge, kantor kelurahan Desa Benge Kecamatan Talang Kabupaten Tegal, kantor Disperinnaker dan kantor BPS Kabupaten Tegal.

E. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1) Faktor internal perusahaan berasal dari data internal perusahaan yang berkaitan dengan pemasaran, produksi, sumber daya manusia dan keuangan.

a) Pemasaran

Kegiatan perencanaan, menentukan promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dihasilkan industri kecil batik Tegal untuk dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan.

b) Produksi

Kegiatan yang dikerjakan industri kecil batik Tegal untuk menambah nilai guna suatu benda atau menciptakan benda baru sehingga lebih bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan.

c) Sumber daya manusia

Para tenaga kerja yang ikut dalam kegiatan usaha pada industri kecil batik Tegal.

d) Keuangan

Terkait dengan permodalan dan pencatatan atau pembukuan keuangan yang dilakukan oleh industri kecil batik Tegal.

2) Faktor eksternal perusahaan berasal dari data diluar perusahaan yang berkaitan dengan pemerintahan, sosial, budaya, ekonomi, teknologi, pembeli dan pesaing.

a) Pemerintahan

Kebijakan dan program-program pemerintah yang dilakukan untuk membantu mengembangkan industri kecil batik Tegal.

b) Sosial dan budaya

Kondisi sosial budaya masyarakat Tegal yang dapat mengakibatkan perubahan perilaku dalam konsumsi produk batik Tegal.

c) Ekonomi

Keadaan ekonomi masyarakat Tegal yang dapat mempengaruhi usaha batik Tegal.

d) Teknologi

Merupakan teknologi yang membantu industri kecil batik Tegalan dalam proses produksi serta menyebarkan informasi.

e) Pembeli

Setiap orang pemakai produk dari industri kecil batik Tegalan baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, dan orang lain.

f) Pesaing

Pihak luar yang mempunyai usaha sejenis yaitu produsen batik dari kota lain.

F. Metode Analisa Data

Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis. Menurut David (2016), untuk menentukan strategi alternatif yang tepat dapat dilakukan melalui tiga tahap formulasi strategi, yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Alat bantu analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi adalah matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) pada tahap input, matriks IE (*Internal External*) dan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) pada tahap pencocokan, serta matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*) pada tahap keputusan.

1. Tahap Input

a. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Industri

Mengidentifikasi faktor internal dengan cara mendaftarkan semua kekuatan dan kelemahan yang dimiliki industri, serta

mengidentifikasi faktor eksternal dengan mendaftarkan semua kesempatan dan ancaman industri. Hasil dari identifikasi faktor internal dan eksternal tersebut, selanjutnya akan diberi bobot.

b. Pemberian Bobot Setiap Faktor

Penentuan bobot pada setiap faktor dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden dengan metode *paired comparison*. Metode *paired comparison* adalah suatu metode untuk membandingkan dua variabel dan memilih salah satu variabel yang dinilai lebih penting. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Skala yang digunakan untuk menentukan bobot setiap faktor dalam pengisian kolom adalah:

- 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 indikator vertikal

Tabel 3.1.
Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal

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

Sumber: Kinneer and Taylor (2001) dalam Budi (2008)

Tabel 3.2.
Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal

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

Sumber: Kinnear and Taylor (2001) dalam Budi (2008)

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

n = jumlah variabel

i = 1,2,3,....

$\sum X_i$ = Total nilai variabel

Bobot yang diperoleh akan berada pada kisaran antara 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Tanpa memperhatikan apakah faktor kunci kekuatan dan kelemahan serta kesempatan dan ancaman perusahaan, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada kinerja perusahaan diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0.

c. Penentuan Peringkat

Penentuan peringkat oleh responden dilakukan terhadap variabel-variabel dari hasil analisis kondisi perusahaan. Untuk mengukur pengaruh dari setiap variabel terhadap kondisi perusahaan digunakan nilai peringkat dengan menggunakan skala 1, 2, 3, dan 4 terhadap setiap faktor strategis. Untuk matriks IFE, skala nilai yang digunakan yaitu:

- 1 = Jika faktor tersebut merupakan kelemahan utama perusahaan
- 2 = Jika faktor tersebut merupakan kelemahan kecil perusahaan
- 3 = Jika faktor tersebut merupakan kekuatan kecil perusahaan
- 4 = Jika faktor tersebut merupakan kekuatan utama perusahaan

Tabel 3.3.
Matriks IFE

Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor (Bobot x Peringkat)
Kekuatan			
1.			
...			
10.			
Kelemahan			
1.			
...			
10.			
Total			

Sumber: David (2016)

Untuk matriks EFE, skala nilai yang digunakan yaitu:

- 1 = Jika respon perusahaan rendah atau kurang
- 2 = Jika respon perusahaan sedang atau rata-rata
- 3 = Jika respon perusahaan tinggi atau di atas rata-rata
- 4 = Jika respon perusahaan sangat tinggi atau superior

Tabel 3.4.
Matriks EFE

Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor (Bobot x Peringkat)
Kesempatan			
1.			
...			
10.			
Ancaman			
1.			
...			
10.			
Total			

Sumber: David (2016)

Total skor pembobotan pada matriks IFE dan matriks EFE berkisar antara 1,0 sampai 4,0 dengan skor rata-rata 2,5. Jika total skor pembobotan IFE dan EFE di bawah 2,5 menunjukkan bahwa industri tersebut memiliki kondisi internal dan eksternal yang lemah, sedangkan jika total skor pembobotan IFE dan EFE di atas 2,5 menunjukkan bahwa industri tersebut memiliki kondisi internal dan eksternal yang kuat. Pada matriks IFE, jika total skor pembobotan 1,0 menunjukkan bahwa industri tersebut tidak mampu menutupi kelemahan yang ada dengan kekuatan yang dimiliki. Sedangkan pada matriks EFE, jika total skor pembobotan 1,0 menunjukkan bahwa industri tersebut tidak dapat memanfaatkan kesempatan atau mengatasi ancaman eksternal. Total skor pembobotan IFE dan EFE 4,0 menunjukkan bahwa industri dapat memanfaatkan kekuatan dan kelemahan serta kesempatan dan ancaman yang dihadapinya dengan sangat baik. (David, 2016)

2. Tahap Pencocokan

Dalam penelitian ini, tahap pencocokkan menggunakan matriks IE dan matriks *Grand Strategy* kemudian dilanjutkan dengan matriks SWOT. Alat tersebut berlandaskan pada informasi yang diturunkan dari tahap input untuk mencocokkan kesempatan dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.

a. Matriks IE (*Internal-Exsternal*)

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu skor total tertimbang IFE pada sumbu x dan skor total EFE pada sumbu y. Total skor tertimbang yang diturunkan dari setiap divisi memungkinkan pembuatan matriks IE. Pada sumbu-x matriks IE menggambarkan posisi internal dimana skor total tertimbang IFE yang diberi bobot 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor dari 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata dan skor 3,0 hingga 4,00 dianggap kuat. Demikian pula pada sumbu y, untuk skor tertimbang total EFE diberi bobot 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah, skor 2,0 hingga 2,99 dianggap sedang dan skor 3,00 hingga 4,00 dianggap tinggi. Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

- 1) Divisi yang berada dalam sel I, II, atau IV dapat dijelaskan sebagai kondisi tumbuh dan berkembang. Divisi yang termasuk dalam sel tersebut pada umumnya untuk pertumbuhan dan pengembangan dalam penjualan, keuntungan dan lainnya.

Strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi ini adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).

- 2) Divisi yang berada dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan baik menggunakan strategi pertahanan dan penjagaan. Divisi tersebut pada umumnya menghindari kehilangan profit dan penjualan. Strategi yang umum digunakan dalam divisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) Divisi yang berada dalam sel VI, VIII, atau IX adalah kondisi penurunan. Strategi yang dapat digunakan adalah strategi divestasi. Pada saat perusahaan terancam dan tidak dapat bersaing lagi sehingga dibutuhkan strategi yang menekankan penghematan.

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

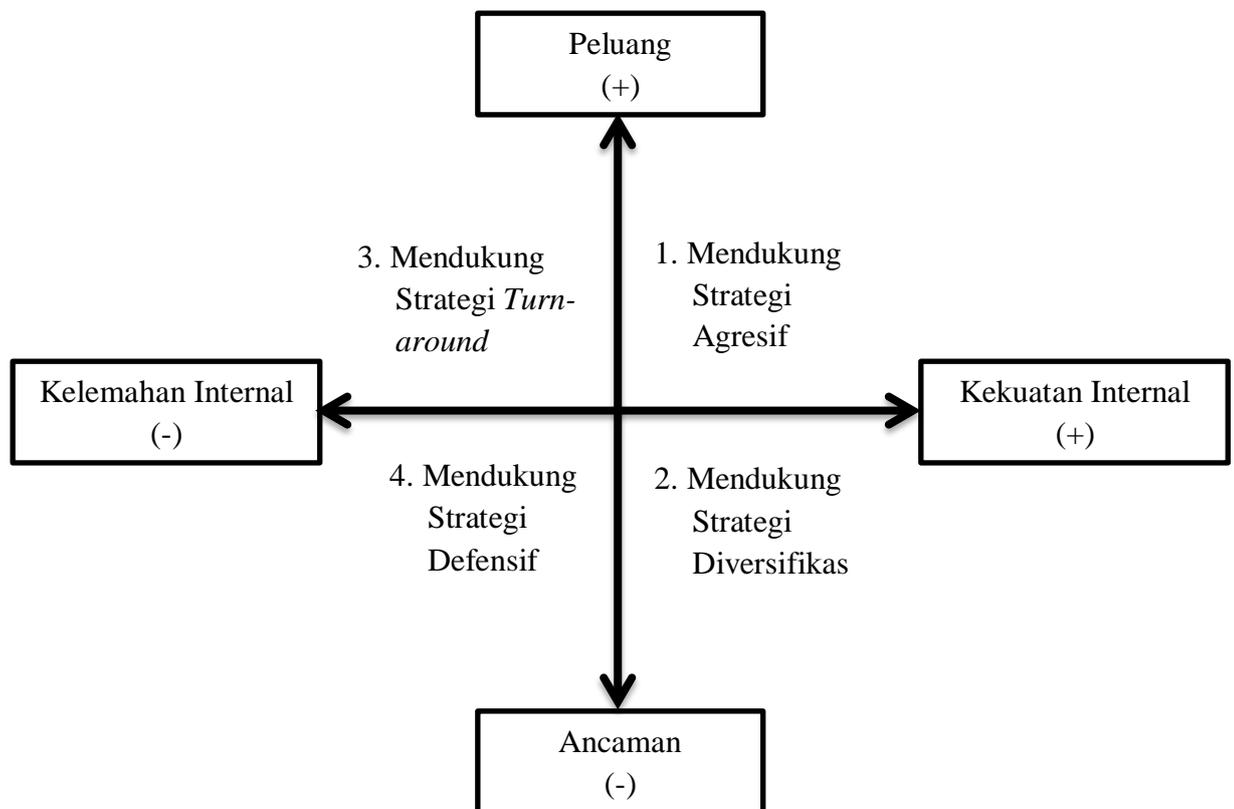
		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE	4,0	3,0	2,0	1,0
	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	3,0			
	Menengah 2,0-2,99	IV	V	VI
	2,0			
	Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX
	1,0			

Sumber: David (2016)

Gambar 3.1.
Matriks IE

b. Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2004), analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), serta meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi. Analisis SWOT mempertimbangkan dan membandingkan antara faktor internal kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal peluang dan ancaman, sehingga dari analisis tersebut diperoleh suatu strategi perusahaan.



Sumber: Rangkuti (2004)

Gambar 3.2.
Diagram analisis SWOT

- 1) Kuadran 1 merupakan posisi yang sangat menguntungkan untuk memanfaatkan berbagai kekuatan dan peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- 2) Kuadran 2, posisi dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman tetapi masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang dapat diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan mendukung strategi diversifikasi.

- 3) Kuadran 3, posisi dimana perusahaan memiliki peluang, namun di lain pihak perusahaan memiliki kekurangan internal. Strategi yang dapat diterapkan adalah meminimalkan kekurangan internal perusahaan sehingga mendapatkan peluang yang lebih baik.
 - 4) Kuadran 4 merupakan posisi yang sangat tidak menguntungkan, dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang dapat diterapkan adalah dengan fokus pada usaha mengatasi kekurangan internal dan menghindari ancaman.
- c. Matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT)
- Matriks SWOT merupakan alat identifikasi untuk memadukan empat faktor secara tepat dengan memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan kesempatan (*Opportunities*), serta meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Matriks ini menggunakan informasi yang diperoleh dari tahap input dan sebagai alat untuk membantu pemilik perusahaan menentukan alternatif strategi, yaitu:
- 1) Strategi SO adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal.
 - 2) Strategi WO bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal.

- 3) Strategi ST adalah strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- 4) Strategi WT adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel, yaitu empat faktor kunci sel, empat strategi sel, dan satu sel faktor internal dan eksternal. Empat sel strategi dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci. Menurut David (2016), ada delapan langkah yang harus dilakukan dalam menyusun matriks SWOT, yaitu:

- 1) Membuat daftar kesempatan eksternal kunci.
- 2) Membuat daftar ancaman eksternal kunci.
- 3) Membuat daftar kekuatan internal kunci.
- 4) Membuat daftar kelemahan internal kunci.
- 5) Mencocokkan kekuatan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan.
- 6) Mencocokkan kelemahan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan.
- 7) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan.
- 8) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Internal Eksternal	Kekuatan (<i>Strengths-S</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses-W</i>)
Peluang (<i>Opportunities-O</i>)	Strategi SO Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats-T</i>)	Strategi ST Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Mengurangi kelemahan dengan menghindari ancaman

Sumber: David (2016)

Gambar 3.2.
Matriks SWOT

3. Tahap Keputusan

Menurut David (2016), hanya ada satu teknik yang digunakan untuk menentukan strategi alternatif yang terbaik, yaitu matriks perencanaan strategi kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*). QSPM menggunakan input dari analisis tahap satu dan mencocokkan hasil dari analisis tahap dua untuk menentukan secara objektif di antara berbagai strategi alternatif. Menurut David (2016), ada enam langkah yang dilakukan untuk mengembangkan QSPM, yaitu:

- a. Membuat daftar kesempatan dan ancaman kunci perusahaan, serta kelemahan dan kekuatan internal di kolom kiri QSPM. Informasi ini diambil secara langsung dari matriks EFE dan matriks IFE.

- b. Memasukkan bobot untuk setiap faktor kunci internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE.
- c. Menguji matriks-matriks tahap dua (pencocokkan), dan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
- d. Menentukan skor daya tarik (*attractiveness score-AS*) yang didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif. Skor daya tarik ditentukan dengan menguji setiap faktor internal dan eksternal kunci. Secara spesifik, skor daya tarik hanya diberikan dalam setiap strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi terhadap strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik.
- e. Menghitung total skor daya tarik (*total attractiveness score-TAS*) yang didefinisikan sebagai hasil dari perkalian bobot (langkah 2) dengan AS (langkah 4) di setiap baris. Total skor daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor pembatas kesuksesan internal dan eksternal yang penting. Semakin tinggi total skor daya tarik, semakin menarik alternatif strategi.

- f. Menghitung jumlah skor daya tarik total dalam setiap kolom strategi QSPM. Jumlah skor daya tarik total mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam setiap alternatif. Skor yang paling tinggi mengindikasikan strategi yang paling menarik dan layak diaplikasikan dalam perusahaan.

Tabel 3.5.
Matriks QSP (QSPM)

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
Kesempatan							
Ancaman							
Faktor Internal							
Kekuatan							
Kelemahan							
Jumlah Total Skor Daya Tarik							

Sumber: David (2016)