

### **III. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan/memecahkan masalah secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu (Abdi & Rianse, 2012). Penelitian ini berupaya memberikan penggambaran secara mendalam tentang situasi maupun proses dalam pengembangan usaha coklat di Griya Cokelat Nglanggeran.

#### **A. Metode Pengambilan Sampel**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Griya Cokelat Nglanggeran kecamatan Patuk, Kabupaten Gunung Kidul, DI. Yogyakarta. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa usaha di Griya Cokelat Nglanggeran merupakan salah satu yang bergerak dalam bidang agribisnis yaitu pengolahan coklat dan merupakan usaha yang masih baru serta sedang berada dalam tahap berkembang, sehingga membutuhkan strategi-strategi yang tepat untuk mencapai tujuan usahanya.

##### **2. Metode Penentuan Responden**

Penentuan responden dilakukan secara sensus (internal) dan insidental (eksternal). Responden internal adalah orang-orang yang sangat mengenal dinamika dan keadaan bisnis yang dijalani. Responden internal dalam penelitian ini berjumlah 14 orang yang terdiri dari pihak internal Griya Cokelat Nglanggeran meliputi tiga orang pengurus, seorang menejer, bagian keuangan, lima orang divisi produksi, tiga orang divisi pemasaran dan seorang divisi umum. Selain itu juga akan melibatkan responden eksternal yang terdiri dari konsumen, *supplier* dan

masyarakat sekitar. Responden dari konsumen diambil sebanyak 30 orang, jumlah tersebut dipilih dengan pertimbangan bahwa pemasaran produk Griya Cokelat Nglanggeran sudah tersebar di berbagai tempat di Gunung Kidul, Yogyakarta. Kemudian ada responden dari pihak *supplier* dan masyarakat yang diambil sebanyak 10 orang. Pihak eksternal dipilih untuk mengisi kuesioner dengan tujuan untuk mengetahui penilaian terhadap Griya Cokelat Nglanggeran dari sudut pandang pihak terkait.

Responden yang akan dipilih dalam pemberian bobot yaitu responden internal, sedangkan rating hanya dilakukan oleh pimpinan Griya Cokelat Nglanggeran. Pihak terkait yaitu manajer dan satu orang pengurus dari Griya Cokelat Nglanggeran. Penentuan responden tersebut dilakukan berdasarkan bahwa pimpinan tersebut dianggap memiliki pengetahuan yang cukup terhadap kondisi internal maupun eksternal dari Griya Cokelat Nglanggeran.

## **B. Jenis dan Teknik Pengambilan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung di lapangan (observasi) dan wawancara langsung dengan beberapa pihak yang terlibat dalam usaha Griya Cokelat Nglanggeran. Wawancara merupakan proses untuk memperoleh keterangan dalam mencapai tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab kepada responden atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian yaitu pengurus Griya Cokelat Nglanggeran, konsumen, *supplier* dan masyarakat sekitar. Wawancara dilakukan untuk mencari informasi mengenai perusahaan seperti memperoleh gambaran umum perusahaan, keadaan internal maupun eksternal Griya coklat Nglanggeran serta permasalahan yang dihadapi pihak

Griya Cokelat Nglanggeran. Wawancara akan dibantu dengan kuesioner untuk mempermudah dalam pelaksanaan. Teknik pengambilan data selanjutnya adalah observasi. Observasi merupakan pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam hal ini, peneliti mengamati secara langsung keadaan perusahaan yang dapat diketahui sebagai faktor lingkungan internal maupun eksternal dari usaha Griya Cokelat Nglanggeran. Data sekunder dikumpulkan baik dari website gunungapipurba maupun langsung dari pengurus Griya Cokelat Nglanggeran.

### **C. Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah data terkait faktor internal maupun eksternal diambil selama penelitian (Februari-Mei, 2019)

### **D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

1. Kekuatan merupakan suatu sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjadikan perusahaan tersebut lebih unggul dibandingkan pesaingnya.
  - a. Fasilitas merupakan segala hal yang dapat memudahkan dan juga melancarkan pelaksanaan dalam suatu usaha (buah)
  - b. Harga adalah nilai tukar berupa uang dalam memperoleh suatu produk atau jasa (rupiah)
  - c. Tenaga kerja merupakan seseorang yang melakukan pekerjaan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa bagi diri sendiri ataupun orang lain (orang)
  - d. Jadwal adalah rencana pembagian waktu dalam menjalankan aktivitas (jam/hari)
  - e. Teknologi merupakan sarana yang dapat digunakan dalam menunjang kebutuhan (unit)

2. Kelemahan merupakan suatu ketebatasan dalam perusahaan yang perlu diperhatikan, karena dapat menjadi suatu hambatan bagi perusahaan
  - a. Bangunan merupakan sesuatu hal permanen yang didirikan berupa atap, dinding dan lantai di suatu tempat (unit)
  - b. Kapasitas produksi merupakan jumlah maksimal suatu output yang dapat diproduksi (volume)
  - c. Promosi merupakan kegiatan dalam menawarkan atau memberitahukan suatu produk maupun jasa dengan tujuan mencari konsumen untuk mencoba bahkan membelinya (jumlah)
3. Peluang merupakan situasi yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan
  - a. Bahan baku adalah bahan yang digunakan dalam membuat atau memproduksi sesuatu (kualitas/kuantitas)
  - b. Kerjasama adalah sebuah hubungan antara dua orang/kelompok atau lebih agar dapat mendukung dalam mencapai tujuan (orang)
  - c. Konsumen adalah seseorang yang menggunakan atau merasakan dari hasil produk atau jasa yang ditawarkan (orang)
4. Ancaman merupakan situasi yang tidak menguntungkan dan menjadi penghalang dalam pergerakan suatu perusahaan
  - a. Industri adalah kegiatan ekonomi dalam mengolah bahan mentah, bahan setengah jadi ataupun barang jadi (unit)
5. Analisis SWOT merupakan tindakan menganalisis dan mengevaluasi berbagai faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal yang dapat digunakan dalam perumusan strategi, sehingga dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan secara efektif, efisien dan berkelanjutan.

## **E. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, dilakukan dengan langkah berikut :

### **1. Tahap Masukan (*Input Stage*)**

#### **a. Analisis Matriks IFE dan EFE**

Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua data yaitu data internal dan data eksternal. Data internal didapat dari lingkungan dalam Griya Cokelat Nglanggeran dan dianalisis menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan. Data eksternal didapat dari lingkungan eksternal (luar) usaha dengan menggunakan matriks evaluasi faktor eksternal (*External Factor Evaluation-EFE*).

Menurut David (2006), terdapat beberapa tahapan dalam menyusun matriks IFE dan EFE yaitu sebagai berikut :

#### 1) Identifikasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

Langkah awal yang dilakukan dalam mengidentifikasi faktor internal perusahaan yaitu dengan membuat daftar tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal yang sama dilakukan dengan identifikasi faktor eksternal yaitu dengan meninjau peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Dalam penyajiannya, faktor kekuatan/peluang terlebih dahulu ditulis sebelum faktor kelemahan/ancaman. Data internal dan eksternal berasal dari wawancara yang dibantu dengan kuesioner dengan berbagai pihak yang mengetahui keadaan perusahaan.. Hasil kedua identifikasi faktor tersebut digunakan sebagai faktor penentu eksternal dan internal yang akan diberikan bobot dan rating.

## 2) Teknik Pembobotan

Pembobotan pada analisis faktor internal dan eksternal perusahaan dilakukan dengan cara memberi pertanyaan kepada responden dengan menggunakan kuesioner yang akan diisi sesuai dengan tingkat kepentingannya. Pembobotan dilakukan oleh semua pengurus Griya Cokelat Nglanggeran. Nilai faktor yang diberikan mulai dari 1 sampai 5 dengan ketentuan semakin besar nilai maka semakin besar pula kepentingan faktor tersebut terhadap perusahaan.

Bentuk penilaian pembobotan faktor internal dan eksternal perusahaan dapat dilihat pada tabel 2 dan tabel 3.

Tabel 1. Format Pemberian Bobot Faktor Internal

No	Faktor Internal	Jawaban					Bobot
		Tidak Penting (1)	Kurang Penting (2)	Cukup Penting (3)	Penting (4)	Sangat Penting (5)	
1							
2							
3							
4							
Dll							
<b>Total</b>							

Tabel 2. Format Pemberian Bobot Faktor Eksternal

No	Faktor Eksternal	Jawaban					Bobot
		Tidak Penting (1)	Kurang Penting (2)	Cukup Penting (3)	Penting (4)	Sangat Penting (5)	
1							
2							
3							
4							
Dll							
<b>Total</b>							

Bobot yang diberikan untuk masing-masing faktor berada pada kisaran 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Faktor-faktor yang dianggap mempunyai kepentingan besar terhadap keberhasilan perusahaan diberi bobot

tertinggi, tanpa melihat apakah faktor tersebut merupakan kekuatan/peluang dan kelemahan/ancaman perusahaan. Jumlah keseluruhan bobot pada setiap faktor harus sama dengan 1,0. Bobot dari setiap faktor diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^i X_i}$$

Keterangan :

$A_i$  = Bobot faktor ke-i

$X_i$  = Nilai faktor ke-i

$i = 1,2,3,4,\dots,n$

### 3) Penentuan Rating

Penilaian rating dilakukan dengan memberikan nilai mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) untuk masing-masing faktor berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 3. Format Pemberian Rating

No	Pernyataan	Jawaban			
		Tidak Berpengaruh (1)	Kurang Berpengaruh (2)	Berpengaruh (3)	Sangat Berpengaruh (4)
<b>Kekuatan</b>					
	1.				
	2.				
	3.				
	dll..				
<b>Peluang</b>					
	1.				
	2.				
	3.				
	dll..				
No	Pernyataan	Jawaban			
		Tidak Berpengaruh (4)	Kurang Berpengaruh (3)	Berpengaruh (2)	Sangat Berpengaruh (1)
<b>Kelemahan</b>					
	1.				
	2.				
	3.				
	dll..				
<b>Ancaman</b>					
	1.				
	2.				
	3.				
	dll..				

Sumber: Rangkuti (2006)

Pemberian nilai rating pada faktor positif (kekuatan/peluang) diberikan nilai yang semakin besar mulai dari 1 hingga 4. Apabila peluang semakin besar maka diberi rating 4, tetapi untuk peluang kecil diberi rating 1. Terjadi sebaliknya terhadap faktor negatif (kelemahan/ancaman), rating diberi nilai besar 4 hingga kecil 1, apabila ancaman yang sedikit/tidak berpengaruh maka ratingnya 4. Penentuan rating untuk setiap faktor diambil dengan menggunakan data kelompok yaitu modus. Modus adalah nilai yang paling sering muncul.



#### 4) Perkalian Bobot dan Rating (Skor)

Bobot dan rating yang telah diperoleh kemudian dikalikan untuk mendapatkan skor. Skor akan ditotal yang akan menunjukkan hasil dari masing-masing faktor. Matriks IFE dapat mengetahui kemampuan penting yang ada dalam perusahaan dan matriks EFE dapat digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghadapi lingkungan luar. Berikut format matriks IFE dan EFE :

Tabel 4. Format Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>			
1. Adanya mitra dengan beberapa pihak			
2. Akses menuju lokasi memadai			
3. Fasilitas yang memadai			
4. Harga yang relatif terjangkau			
5. Produk lebih bervariasi			
6. Memiliki tenaga kerja yang cukup			
7. Memiliki tenaga kerja yang berpengalaman dan terlatih			
8. Pelayanan yang ramah			
9. Jadwal produksi yang teratur			
10. Terdapat pembukuan yang lengkap			
11. Brand sudah cukup dikenal			
12. Pemasaran produk yang sudah meluas			
13. Peralatan produksi sederhana			
<b>Kelemahan</b>			
1. Bangunan relatif kecil			
2. Lahan parkir yang kurang memadai			
3. Kurangnya petunjuk arah			
4. Kapasitas produksi masih terbatas			
5. Harga diluar <i>showroom</i> dinilai mahal			
6. Adanya tugas TK yang bersifat fleksibel			
7. Kurangnya promosi yang dilakukan			
<b>Total</b>			

Tabel 5. Format Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang</b>			
1. Desa Nglanggeran sebagai desa wisata			
2. Bahan baku yang mudah ditemukan dan berkualitas			
3. Memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar			
4. Keberagaman asal konsumen			
5. Mengangkat produk lokal			
<b>Ancaman</b>			
1. Terdapat industri yang sama TTP			
2. Teknologi pesaing lebih berkembang			
3. Lokasi pesaing lebih strategis			
Total			

Sumber : David (2006)

Total skor yang ada pada matriks IFE maupun EFE akan berada pada kisaran 1,0 (terendah) hingga 4,0 (tertinggi), dengan nilai rata-rata 2,5. Semakin tinggi total dari skor perusahaan pada matriks IFE dan EFE menggambarkan perusahaan merespon dengan sangat baik mengenai kekuatan dan kelemahan (faktor internal) atau peluang dan ancaman (faktor eksternal), begitu pula sebaliknya.

## 2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Pada tahap ini selanjutnya semua informasi yang telah didapat dalam bentuk matriks faktor internal dan matriks faktor eksternal dianalisis guna memperoleh strategi yang cocok dalam pengembangan usaha coklat dalam mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan. Analisis yang dilakukan yaitu dengan matriks IE dan matriks SWOT. Matriks IE digunakan untuk melihat posisi perusahaan saat itu juga. Matriks IE terdiri dari dua kunci yaitu total rata-rata skor IFE sebagai sumbu x dan total rata-rata skor EFE sebagai sumbu y. Matriks IE terdiri dari sembilan sel dengan tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda nantinya, berikut gambaran matriks IE :

		Total rata-rata tertimbang IFE		
		<i>Kuat</i> 3,0-4,0	<i>Rata-rata</i> 2,0-2,99	<i>Lemah</i> 1,0-1,99
Total rata-rata tertimbang EFE	<i>Tinggi</i> 3,0-4,0	Sel I (tumbuh dan kembangkan)	Sel II (tumbuh dan kembangkan)	Sel III (jaga dan pertahankan)
	<i>Menengah</i> 2,0-2,99	Sel IV (tumbuh dan kembangkan)	Sel V (jaga dan pertahankan)	Sel VI (tuai dan divestasi)
	<i>Rendah</i> 1,0-1,99	Sel VII (jaga dan pertahankan)	Sel VIII (tuai dan divestasi)	Sel IX (tuai dan divestasi)

Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Sumber : David (2006)

Selain itu, tahap ini juga akan menganalisis semua informasi yang didapat dengan membuat matriks SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal pada usaha cokelat yang dapat disesuaikan dengan kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki. Menurut Multiadi dalam Meilani (2016) menunjukkan bahwa analisis SWOT mampu menemukan atau membentuk strategi guna memiliki daya saing pada perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat alternatif strategi yang memungkinkan dalam pengembangan usaha cokelat yaitu strategi SO (*strength-oppotunities*), strategi ST (*strength-threats*), strategi WO (*weaknesess-oppotunities*) dan strategi WT (*weaknesess- threats*).

Tabel 6. Matriks SWOT

IFE	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
EFE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya mitra dengan beberapa pihak</li> <li>2. Akses menuju lokasi memadai</li> <li>3. Fasilitas yang memadai</li> <li>4. Harga yang relatif terjangkau</li> <li>5. Produk lebih bervariasi</li> <li>6. Memiliki tenaga kerja yang cukup</li> <li>7. Memiliki tenaga kerja yang berpengalaman dan terlatih</li> <li>8. Pelayanan yang ramah</li> <li>9. Jadwal produksi yang teratur</li> <li>10. Terdapat pembukuan yang lengkap</li> <li>11. Brand sudah cukup dikenal</li> <li>12. Pemasaran produk yang sudah meluas</li> <li>13. Peralatan produksi sederhana</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bangunan relatif kecil</li> <li>2. Lahan parkir yang kurang memadai</li> <li>3. Kurangnya petunjuk arah</li> <li>4. Kapasitas produksi masih terbatas</li> <li>5. Harga diluar <i>showroom</i> dinilai mahal</li> <li>6. Adanya tugas TK yang bersifat fleksibel</li> <li>7. Kurangnya promosi yang dilakukan</li> </ol>
<p><i>Oppotunities (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desa Nglanggeran sebagai desa wisata</li> <li>2. Bahan baku yang mudah ditemukan dan berkualitas</li> <li>3. Memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar</li> <li>4. Keberagaman asal konsumen</li> <li>5. Mengangkat produk lokal</li> </ol>	<p>Strategi SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p><i>Threats (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat industri yang sama</li> <li>2. Teknologi pesaing lebih berkembang</li> <li>3. Lokasi pesaing lebih strategis</li> </ol>	<p>Strategi ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

### 3. Tahap Keputusan

Tahapan terakhir dalam membuat formulasi strategi adalah tahap pengambilan keputusan. Pada tahap ini beberapa alternatif yang sebelumnya telah dirumuskan akan dibuat prioritas strategi dengan menggunakan matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Menurut David (2006) QSPM merupakan alat yang mungkin dapat digunakan penyusun strategi dalam mengevaluasi alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor internal dan eksternal yang sebelumnya telah diidentifikasi. Berikut langkah-langkah yang dapat digunakan untuk pembuatan matriks QSPM :

- a. Membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah didapat dari matriks IFE dan EFE.
- b. Memberikan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal. Bobot dapat diambil dari matriks IFE dan EFE
- c. Mengidentifikasi berbagai alternatif strategi yang telah didapat dengan menggunakan matriks SWOT
- d. Memberikan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores-AS*) untuk masing-masing strategi dengan nilai 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik dan 4 = sangat menarik
- e. Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores-TAS*) dengan mengalikan bobot dan nilai AS pada setiap faktor
- f. Menghitung jumlah total nilai daya tarik (*Sum Total Attractiveness Scores-STAS*) pada setiap alternatif strategi.