

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perusahaan

Menurut Orgianus (2018) perusahaan adalah suatu bisnis yang aktivitas (kesibukan) utamanya menjual dan membeli barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan tujuan meraih keuntungan. Proses didalamnya mencakup seluruh kegiatan produksi, distribusi, transportasi dan pemasaran, yang dilakukan berulang-berulang. Sedangkan menurut Molegraff dalam Kurniawan (2020) berdasarkan sudut ekonomi, perusahaan adalah semua kegiatan yang dilakukan secara berkala, bekerja keluar memperdagangkan barang-barang atau melakukan perjanjian-perjanjian untuk mendapatkan keuntungan.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa perusahaan adalah suatu organisasi atau badan usaha yang tugasnya menjual barang atau jasa yang dilakukan secara berulang dan terus menerus dengan tujuan mencari keuntungan, dapat dikatakan tujuan adanya suatu perusahaan yaitu untuk memperoleh keuntungan dari barang atau jasa yang dihasilkan. Kegiatan didalamnya mencakup kegiatan membuat barang atau jasa dengan melibatkan faktor produksi. Dalam perusahaan terkumpulnya semua faktor produksi yaitu sumber daya, tenaga kerja, modal, informasi, dan manajemen perusahaan.

2.1.2 Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Perusahaan menurut profil bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah (2015). dalam skala usahanya dibagi menjadi 4 usaha, keempat usaha itu adalah usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar. Pengelompokan usaha itu didasarkan jumlah aset dan omset perusahaan pertahun. Perusahaan dikatakan mikro apabila memiliki aset maksimal 50 juta, dan jumlah omset pertahun maksimal 300 juta. Perusahaan dikatakan kecil apabila memiliki aset > Rp50 juta – Rp500 juta, dan jumlah omset pertahun maksimal >Rp 300 juta –Rp 2,5 miliar. Perusahaan dikatakan menengah apabila memiliki aset >Rp 500 juta – Rp 10 miliar, dan jumlah omset pertahun >Rp 2,5 miliar– Rp50 miliar. Perusahaan dikatakan besar apabila memiliki aset maksimal >Rp10 miliar, dan jumlah omset pertahun maksimal >Rp50 miliar. Sebagaimana dijelaskan pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Perbedaan Aset dan Omset Perusahaan Berdasarkan Skala Usahanya

Skala Usaha	Kriteria	
	Aset	Omset/tahun
Usaha Mikro	Maksimal Rp 50 juta	Maksimal Rp 300 juta
Usaha Kecil	> Rp50 juta – Rp500 juta	>Rp300 juta –Rp2,5 miliar
Usaha Menengah	>Rp500 juta – Rp10 miliar	>Rp2,5 miliar– Rp50 miliar
Usaha Besar	>Rp10 miliar	>Rp50 miliar

Sumber: Profil Bisnis UMKM (2015)

Adapun fokus pada penelitian ini yaitu pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). UMKM merupakan sebuah usaha kreatif yang mandiri, dilakukan secara perorangan atau berbadan usaha dalam sektor ekonomi (Tambunan, 2012). UMKM memiliki peran penting dalam perkembangan dan kestabilan ekonomi Indonesia. UMKM menciptakan lapangan kerja baru, sehingga membantu pemerintah mengurangi tingkat pengangguran masyarakat, serta membantu pendapatan rumah tangga. Bila dibandingkan dengan skala usaha besar, fleksibilitas UMKM bertingkat lebih tinggi. Hal tersebut telah dibuktikan sejak tahun 1997 ketika terjadi krisis ekonomi Indonesia, UMKM tetap tumbuh dan berkiprah ditengah krisis tersebut. Lebih dari itu, UMKM juga menjadi katup penyelamat dalam memulihkan ekonomi Indonesia, dengan menyumbang PDB nasional yang cukup besar dan mampu menyerap tenaga kerja yang cukup banyak.

Walaupun demikian, UMKM masih mengalami banyak permasalahan baik dari sisi internal maupun eksternalnya. Kendala internal UMKM yaitu dalam permodalan, Sumber Daya Manusia, hukum terdaftar dan standar kualitas. Sedangkan kendala pada faktor eksternal yaitu iklim usaha, infrastruktur dan akses pemodalan. Sehingga pemerintah sepatutnya memberikan perhatian lebih pada UMKM, agar lebih terarah dan berkembang dalam persaingan pasar.

2.2 Pengembangan Perusahaan

Pengembangan perusahaan menurut Permata (2013) sebagai berikut:

- a. Menurut Hughes dan Kapoor pengembangan perusahaan merupakan rangkaian aktivitas yang menjual barang atau jasa yang terus mengalami peningkatan sehingga mendapatkan keuntungan.
- b. Menurut Brown dan Petrello pengembangan perusahaan terjadi jika kebutuhan masyarakat meningkat, dan perusahaan mampu memenuhi kebutuhan tersebut.

- c. Menurut Steinfeld pengembangan perusahaan yaitu kegiatan penyedia barang atau jasa yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Baik memiliki badan hukum usaha ataupun tidak.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan pengembangan perusahaan adalah apabila organisasi atau perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu meningkat sehingga perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang untuk memperoleh keuntungan.

2.3 Desain Strategi Pengembangan Perusahaan

Pada sub bab ini menjelaskan beberapa poin diantaranya desain strategi dan pengembangan perusahaan.

2.3.1 Desain Strategi

Menurut Kembaren dkk (2014) desain adalah kegiatan yang berkaitan dengan pembuatan konsep, analisis data, perencanaan proyek, dan perancangan. Sedangkan Thabroni (2019) mengartikan desain sebagai kegiatan kreatif untuk merencanakan dan merancang sesuatu yang tidak ada sebelumnya ataupun melakukan perbaikan pada sesuatu yang sudah ada sebelumnya, guna menyelesaikan suatu masalah tertentu dan menjadi lebih bermanfaat bagi penggunanya. Berdasarkan pada beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa desain adalah suatu usaha atau aktivitas menciptakan produk atau layanan baru ataupun memperbaiki produk atau layanan yang lama. Berkaitan dengan pembuatan konsep, analisis, perencanaan dan perancangan.

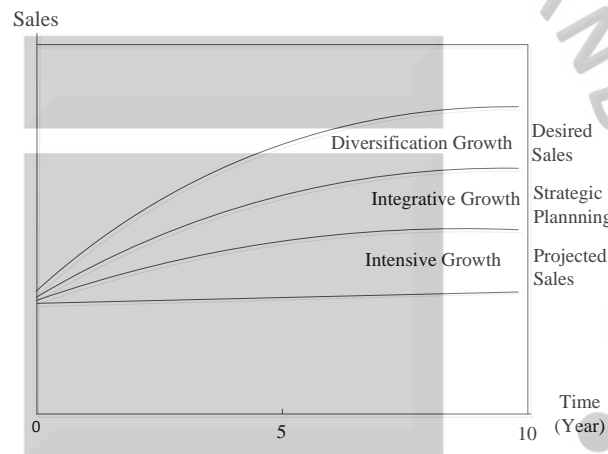
Adapun pengertian strategi menurut Robinson dalam Novianto (2017) strategi adalah konsep penyesuaian masa depan guna mampu beradaptasi dengan persaingan yang ada untuk menggapai tujuan perusahaan. Menurut Russel dan Taylor dalam Rambe (2018) menyatakan bahwa strategi adalah tujuan umum dalam organisasi, yang merupakan landasan dalam pengambilan keputusan serta bentuk penjangaan agar perusahaan bergerak pada arah yang sesuai.

Menurut Waluyo (2010) strategi perusahaan adalah suatu kesimpulan dari perencanaan menyeluruh tentang cara perusahaan dalam menggapai visi dan tujuannya. Strategi perusahaan dirancang untuk memaksimalkan keunggulan dan meminimalkan kekurangan untuk bersaing. Diartikan bahwa strategi perusahaan adalah kumpulan rencana-rencana yang terintegrasi mengikat semua bagian penting

pada perusahaan, bersifat luas dan terpadu. Adanya strategi dapat membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

2.3.2 Strategi Pengembangan Perusahaan

Suatu perusahaan dalam mengembangkan usahanya memerlukan strategi yang terencana. Strategi tersebut harus selalu dikembangkan mengikuti perkembangan pasar yang ada. Menurut Kotler dan Keller (2015) Perkembangan perencanaan strategi dapat diilustrasikan seperti sebuah tangga yang memiliki bagian bawah tengah dan atas. Bagian bawah mengartikan usaha kecil atau *start-up* dengan pertumbuhan lebih lambat serta memiliki risiko lebih rendah. Kemudian secara berjenjang akan naik ke anak tangga berikutnya, berarti usaha tersebut pada tahap pertumbuhan dan perkembangan. Adapun Gambaran kesenjangan perencanaan strategi terdapat pada Gambar 2.1



Gambar 2.1 Kesenjangan Perencanaan Strategi
Sumber: Kotler dan Keller (2015)

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Pertumbuhan intensif (*Intensive growth*)

Strategi pertumbuhan intensif adalah anak tangga terbawah. Pada bagian ini perusahaan dituntut untuk mengembangkan bisnis yang sudah dijalankan, dengan melakukan berbagai usaha yang mendalam yaitu memperhatikan posisi pesaing dengan produk saat ini. Strategi pertumbuhan intensif dapat dilakukan melalui 3 cara yaitu:

- a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*). Strategi ini berguna untuk mengembangkan pangsa pasar produk saat ini dengan melakukan usaha pemasaran yang lebih besar. Pada strategi ini perusahaan dituntut untuk memahami tentang kondisi pasar dan aktivitas pesaing.

- b. Strategi pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*). Pada strategi ini perusahaan dapat memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru. Biasanya dilakukan dengan memperluas wilayah pemasaran baru, mendapatkan pelanggan baru dan menarik pelanggan pesaing.
 - c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*). Strategi ini berfungsi untuk meningkatkan penjualan dengan cara melakukan perbaikan atau perubahan produk yang ada, serta memberikan penawaran produk yang berkualitas dengan harga yang bersaing.
2. Pertumbuhan Integratif (*Integrative growth*)
- Strategi pertumbuhan integratif berfokus pada integrasi atau penyaituan rentang bisnis mulai dari hulu atau pemasok hingga hilir atau distributor. Selanjutnya menuju kearah pesaing. Terdapat 3 strategi dalam pertumbuhan integratif, yaitu:
- a. Integrasi Ke Depan (*Forward Integration Strategy*) adalah strategi mendapatkan hak memegang atau mengendalikan jalur distribusi, hingga ke konsumen. Cara menjalankannya dengan mendirikan sendiri jalur distribusi.
 - b. Integrasi Ke Belakang (*Backward Integration Strategy*) adalah strategi memperoleh hak kepemilikan atau mengendalikan perusahaan pemasok.
 - c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*) adalah strategi memperoleh hak kepemilikan atau mengendalikan atas perusahaan pesaing.
3. Pertumbuhan diversifikasi (*Diversification growth*)
- Strategi diversifikasi merupakan tipe yang belum banyak diterapkan perusahaan, dikarenakan sulitnya mengatur aktivitas pada strategi tersebut. Penerapan strategi diversifikasi yaitu dengan melakukan penambahan produk baru agar mampu menaikkan penjualan produk.

2.3.3 Strategi Merger, Konsolidasi dan Akuisisi

Strategi untuk mengembangkan perusahaan juga dapat dilakukan dengan melakukan kerjasama antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Kejasama tersebut dilakukan agar menjadikan perusahaan menjadi lebih besar, mencapai pertumbuhan dan meningkatkan *market share*. Hal tersebut dapat dicapai dengan menerapkan strategi merger, akuisisi dan konsolidasi.

- a. Menurut Tarigan dkk (2016) Merger adalah gabungan antara dua organisasi atau lebih, dimana hanya ada satu perusahaan yang bertahan. Contoh perusahaan yang melakukan merger adalah merger antara XL dengan AXIS.

Diantara dua perusahaan tersebut perusahaan XL yang bertahan atau dijadikan brand. Sedangkan brand AXIS dianggap tidak ada lagi.

- b. Menurut Tarigan dkk (2016) Konsolidasi adalah gabungan beberapa perusahaan (minimal dua) yang bergabung dan membentuk sebuah entitas baru. Perusahaan yang menjadi contoh konkrit yaitu Bank CIMB dari Malaysia dengan Bank Niaga dari Indonesia di tahun 2008. Penggabungan antara kedua perusahaan tersebut membentuk entitas baru yaitu Cimb Niaga.
- c. Menurut Tarigan dkk (2016) Akuisisi merupakan salah satu jenis merger dimana salah satu perusahaan mengambil alih kepemilikan perusahaan lain sehingga meskipun nama target perusahaan tetap ada tetapi kepemilikannya telah beralih kepada perusahaan yang mengakuisisi. Contoh perusahaan yang melakukan akuisisi adalah Philip Morris Internasional yang mengakuisisi PT HM Sampoerna.

2.4 Analisa SWOT

Analisa SWOT merupakan proses pengevaluasian terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kotler dan Keller (2015). Sedangkan menurut Rangkuti (2014) mengatakan bahwa analisa SWOT adalah identifikasi faktor-faktor yang terkonsep untuk merumuskan strategi perusahaan. Strategi ini dilakukan untuk memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) serta dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Bersumber pada pengertian diatas dapat diartikan bahwa analisis SWOT merupakan alat mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi atau permasalahan suatu organisasi perusahaan. Kondisi tersebut dapat dijadikan bahan bagi perusahaan untuk membuat model strategis dalam penyusunan strategi perusahaan, baik dari sistem pemasaran, manajemen perusahaan, pengembangan produk, sistem penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) ataupun lainnya. Analisa SWOT mengkombinasikan dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Faktor internal.

Menurut Fahmi (2015) Faktor internal adalah faktor terkait kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mempengaruhi kinerja dan pengambilan keputusan perusahaan. Faktor internal terbagi menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*), adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan perusahaan terletak pada sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya itu dapat berupa SDM yang ahli, modal yang cukup, keutamaan yang dimiliki perusahaan, seperti keunikan produk yang dimiliki perusahaan. Keunggulan yang dimiliki perusahaan seperti keunggulan produk dan biaya yang rendah. Keunggulan ini dapat menjadi keunggulan perusahaan dibandingkan dengan kompetitorya. Kekuatan juga terdapat dalam citra, hubungan yang terjadi antar pembeli dengan pemasok dan sumber daya lainnya, seperti informasi dan lain-lain hal yang menjadikan ciri khas suatu perusahaan. Ciri khas pada perusahaan itu dapat menjadi kekuatan tersendiri dalam memenuhi kebutuhan pasar. (David dan Rangkuti, 2011)

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan perusahaan dapat berupa kekurangan yang dimiliki perusahaan dalam bentuk kurangnya sumber daya, kurangnya keahlian, dan kurangnya kemampuan perusahaan yang lemah. Termasuk kurangnya fasilitas, kurangnya keterampilan memasarkan. Kekurangan ini dapat mengaibatkan perusahaan tidak dapat memenuhi keinginan pasar. (David dan Rangkuti, 2011)

2. Faktor Eksternal.

Menurut Fahmi (2015) Faktor eksternal merupakan faktor terkait kondisi yang terjadi diluar perusahaan, yang mempengaruhi kinerja dan pengambilan keputusan perusahaan, terbagi menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

a. Peluang (*Opportunities*)

Peluang yang dimiliki perusahaan adalah sesuatu yang amat berharga, karena bila peluang ini dapat dimanfaatkan dengan baik, perusahaan akan mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat melihat peluang yang ada, agar dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya. Pengalaman menunjukkan peluang dapat muncul dari perkembangan teknologi, relasi antara konsumen atau relasi dengan pemasok dan lainnya. (David dan Rangkuti, 2011)

b. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah lawan dari peluang, ancaman dapat berupa aspek-aspek lingkungan yang dapat mengancam dan merugikan keberlangsungan perusahaan. Apabila ancaman ini tidak dapat ditanggulangi, maka ancaman ini dapat menghambat kinerja perusahaan baik saat ini maupun dikemudian hari. Salah satu ancaman dalam suatu usaha adalah munculnya peraturan baru atau perbaikan aturan yang terkait dengan usaha yang sedang dijalankan. (David dan Rangkuti, 2011)

2.4.1 Proses Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2014) proses analisis SWOT terdiri dari tiga tahapan yaitu pengumpulan data, analisis data, dan tahap pengambilan keputusan oleh perusahaan, dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Tahap pertama analisis SWOT adalah pengumpulan data. Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan tahap pengklasifikasian dan pra analisis. Pengumpulan data pada tahap ini dibagi menjadi dua yaitu data eksternal dan internal. Data internal didapatkan dari lingkungan perusahaan sendiri. Sedangkan data eksternal diperoleh dari lingkungan diluar perusahaan. (Rangkuti, 2014). Setelah didapatkan data internal dan eksternal selanjutnya dilakukan penilaian pada data tersebut. Penilaian tersebut bertujuan untuk mengetahui nilai skor dari masing-masing faktor. Skor tersebut dirangkum dalam matriks faktor strategi internal (*Internal Factor Analysis Strategy*) dan matriks faktor strategi eksternal (*External Factor Analysis Strategy*).

a. Matriks Faktor Strategi Internal

Setelah didapatkan data faktor-faktor internal, selanjutnya dilakukan pembuatan matriks faktor strategi Internal (*Internal Factor Analysis Strategy*) dengan memberikan penilaian pada setiap faktor-faktor tersebut. Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan dan kelemahan serta mengetahui masalah strategis yang dimonitor, karena dapat mempengaruhi perusahaan dimasa yang akan datang. Menurut Rangkuti (2014) pembuatan pada matriks *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS) terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Jumlah seluruh bobot tidak boleh melebihi 1,0.
- 3) Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon bagus), 2 (respon rata-rata), 1 (respon dibawah rata-rata).
- 4) Kalikan masing-masing bobot dengan ratingnya untuk mendapatkan nilai skor pada masing-masing faktor.
- 5) Jumlahkan total skor masing-masing variabel.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam faktor IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5, jika

rata-rata dibawah 2,5 menandakan secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengartikan posisi internal yang kuat.

Sebagai contoh perusahaan yang menerapkan analisis SWOT yaitu Perusahaan Brownies Amanda, yang bergerak pada industri kuliner pembuat kue. Penerapan analisis SWOT pada perusahaan tersebut bertujuan untuk meningkatkan persaingan dalam pengembangan perusahaan. Peratingan yang digunakan pada perusahaan tersebut yaitu 6 orang pakar ahli dibidangnya. Adapun matriks IFAS pada Analisis SWOT Brownies Amanda digambarkan pada Tabel 2.2

Tabel 2.2 Matriks *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS)

No	Faktor Eksternal	JUMLAH	RATING	BOBOT %	SCORE (Bobot x Rating)
	OPPORTUNITIES				
1	Memiliki produk yang berkualitas	23	4	0,14	0,56
2	Perusahaan terus melakukan inovasi produk	16	3	0,10	0,3
3	Harga yang kompetitif	16	3	0,10	0,3
4	Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur	10	3	0,06	0,18
5	memiliki proses operasi yang sistematis	11	3	0,07	0,21
6	pertumbuhan laba dan penjualan meningkat	18	3	0,11	0,33
No	WEAKNESSES	JUMLAH	RATING	BOBOT %	SCORE (Bobot x Rating)
1	Tidak adanya program latihan	11	2	0,07	0,14
2	Promosi tidak maksimal	12	2	0,07	0,14
3	Segmen pasar terbatas	12	2	0,07	0,14
4	Tidak tercapainya target penjualan	12	2	0,07	0,14
5	Tingkat pendidikan karyawan relatif rendah	11	2	0,07	0,14
6	kurangnya tenaga terampil	11	2	0,07	0,14
TOTAL		163		1,00	2,72

Sumber: Anggriani (2010)

b. Matriks Faktor Strategi Eksternal.

Setelah faktor internal diidentifikasi atau tabel FAS telah disusun. Langkah selanjutnya dibuat matriks Faktor Strategi Eksternal dengan memberikan penilaian pada setiap faktor-faktor eksternal. Menurut Rangkuti (2014) pembobotan pada matriks *Eksternal Factor Analysis Strategy* (EFAS) terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman

- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- 3) Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon dibawah rata-rata)
- 4) Kalikan masing-masing bobot dengan ratingnya untuk mendapatkan nilai skor pada masing-masing faktor.
- 5) Jumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan perusahaan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Adapun bentuk matriks EFE digambarkan pada Tabel 2.3

Tabel 2.3 Matriks *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS)

No	Faktor Eksternal	JUMLAH	RATING	BOBOT %	SCORE (Bobot x Rating)
	OPPORTUNITIES				
1	Harga yang bersaing serta jaminan rasa Brownies oleh CV Amanda	22	4	0,14	0,56
2	Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik	15	3	0,09	0,27
3	telah menggunakan teknologi yang modern	11	2	0,07	0,14
4	Kebijakan pemerintah yang mendorong perusahaan baik	12	2	0,08	0,16
5	Adanya pangsa pasar yang potensial	19	4	0,12	0,48
6	Kepercayaan konsumen terhadap produk Brownies kukus Amanda	16	3	0,10	0,30
No	THREATS	JUMLAH	RATING	BOBOT %	SCORE (Bobot x Rating)
1	Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal untuk konsumsi industri, membuat ongkos produksi perusahaan menjadi lebih besar	15	3	0,09	0,27
2	Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dollar	6	1	0,04	0,04
3	Kenaikan Inflasi tahun 2006	11	2	0,07	0,14
4	Munculnya pendatang baru	11	2	0,07	0,14
5	Konsumen semakin sensitif terhadap harga	16	3	0,9	0,27
6	Harga mesin Impor teknologi terbaru	6	1	0,04	0,04
TOTAL		160		1,00	2,81

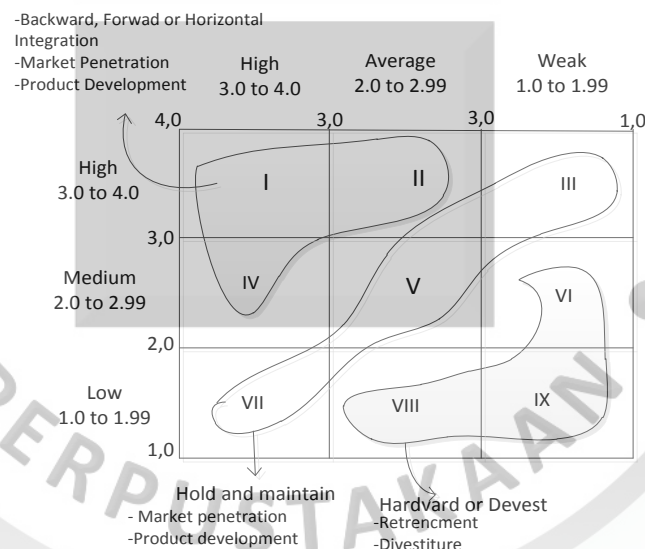
Sumber: Anggriani (2010)

2. Analisis Data

Setelah data eksternal dan internal dikumpulkan, tahap selanjutnya adalah membuat model-model kuantitatif untuk merumuskan strategi dengan analisa SWOT. Terdapat beberapa alternatif yang dapat dipilih dan digunakan dalam merumuskan strategi. Beberapa alternatif tersebut diantaranya yaitu matriks TOWS atau matriks SWOT, matriks Boston Consulting Grup (BCG), matriks General Electric, matriks Internal dan Eksternal (IE) dan diagram Analisis SWOT. Adapun alternatif yang digunakan pada penelitian ini yaitu matriks IE, diagram Analisis SWOT dan matriks SWOT

1. Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks IE merupakan perkembangan model General Electric (G-E Model). Input pada matriks IE yaitu faktor internal dan eksternal yang telah disusun berdasarkan total skor matriks IFAS dan EFAS, dimana sumbu *x* merupakan matrik *Internal Factor Evaluation* IFE dan pada sumbu *y* berasal dari matriks EFAS. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi korporat yang lebih detail. Adapun Contoh matriks IE dapat dilihat pada Gambar 2.2



Gambar 2.2 Matriks IE

Sumber: John dkk dalam Suci (2015)

Gambar tersebut menjelaskan bahwa matriks IE terdiri dari 9 sel strategi perusahaan yang dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, diantaranya yaitu:

- 1) Strategi pertumbuhan dan pembangunan (*Grow and build strategies*) yang terletak pada sel I, II, dan IV. Strategi yang layak diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, perkembangan pasar, perkembangan produk) dan strategi integrasi. Strategi integrasi diantaranya yaitu integrasi ke belakang (meningkatkan kontrol dengan pemasok). Integrasi ke depan (meningkatkan

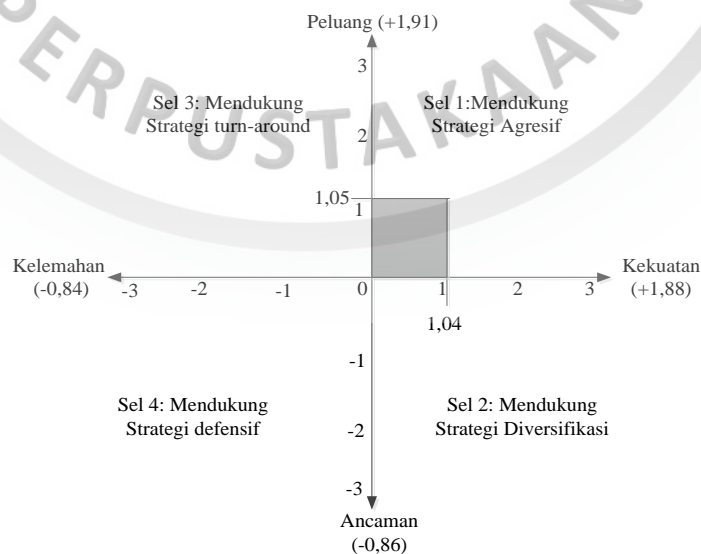
kontrol dengan pengecer) dan integrasi horisontal (meningkatkan kepemilikan atau control dengan pesaing). (Suci, 2015)

- 2) Strategi mempertahankan dan memelihara (*Hold and maintain strategies*), jika hasil pembobotan terletak pada sel III, V, atau VII. Strategi yang layak digunakan adalah strategi penetrasi pasar dan perkembangan produk. (Suci, 2015)
- 3) Strategi panen atau menjual (*Harvest or divest strategies*), terletak pada sel VI, VIII, dan IX adalah usaha untuk memperkecil atau menutup usaha. Contohnya seperti melakukan penciutan dengan mengurangi karyawan karena turunnya penjualan perusahaan. (Suci, 2015)

2. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *Grand Strategy* atau biasa disebut diagram analisis SWOT digunakan untuk menentukan dan mencocokkan proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua evaluasi yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar.

Diagram analisis SWOT dapat membantu menilai dan menunjukkan posisi yang paling menguntungkan bagi perusahaan karena diagram tersebut dapat menunjukkan strategi pada posisi kwadrannya masing-masing. Posisi pada diagram tersebut didapatkan dari selisih antar faktor internal yaitu selisih kekuatan dan kelemahan serta selisih antar faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Sebagai contoh diagram analisis SWOT pada penelitian Sebagai contoh diagram analisis SWOT berdasarkan pada penelitian Anggriani (2010) pada perusahaan brownies Amanda dijelaskan pada Gambar 2.3



Gambar 2.3 Diagram Cartesius Perusahaan Brownies Amanda

Sumber: Anggriani (2010)

Keterangan:

Kuadran atau sel 1: Menunjukkan bahwa perusahaan berada pada situasi yang paling menguntungkan. Pada kuadran tersebut perusahaan mempunyai kekuatan dan juga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang sesuai pada kondisi ini adalah perusahaan melakukan strategi berorientasi pada pertumbuhan (*Growth oriented strategy*).

Kuadran atau sel 2: Menunjukkan perusahaan menghadapi tantangan. Namun masih memiliki kekuatan internal perusahaan. Strategi yang sesuai pada kondisi ini yaitu memanfaatkan peluang jangka panjang dengan melakukan diversifikasi

Kuadran atau sel 3: Menunjukkan bahwa perusahaan dihadapkan oleh peluang yang tinggi, namun perusahaan masih memiliki kelemahan atau permasalahan internal. Strategi yang perlu diterapkan disini adalah memperbaiki permasalahan internal perusahaan, sehingga selanjutnya peluang pasar dapat dimanfaatkan.

Kuadran atau sel 4: Menjelaskan bahwa perusahaan berada pada posisi yang merugikan, dikarenakan perusahaan mengalami ancaman dan kelemahan internal. Pada kuadran ini strategi yang tepat yang dipilih pada adalah strategi diversif atau bertahan.

3. Matriks TOWS atau Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan kelanjutan analisis di mana faktor-faktor internal disesuaikan dengan faktor-faktor eksternal perusahaan. Menurut Rangkuti (2014) Matrik SWOT merupakan alat yang menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks SWOT dapat menghasilkan beberapa strategi pengembangan perusahaan. Adapun Gambar matriks SWOT di jelaskan pada Gambar 2.4

	IFAS	
EFAS	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
<i>Opportunity (O)</i>	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.4 Matriks SWOT
Sumber: Rangkuti (2014)

Keterangan:

- Strategi memanfaatkan kekuatan dan peluang (Strategi SO) merupakan strategi terkait pemikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan semua kekuatan (*streght*) untuk menarik dan merebut peluang (*opportunity*) sebesar-besarnya.
- Strategi memanfaatkan kekuatan dan ancaman (Strategi ST) adalah strategi keterkaitan antara kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang datang dari luar.
- Strategi memanfaatkan kelemahan dan peluang (Strategi WO) adalah strategi keterkaitan antara pemanfaatan peluang dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi kelemahan dan ancaman (Strategi WT), adalah strategi untuk meminimalkan kelemahan yang ada dengan cara menghindari ancaman yang terjadi dari luar.

3. Pengambilan Keputusan/Penentuan Tindakan Strategis

Analisa dan keputusan menyediakan dasar untuk membuat keputusan-keputusan perumusan strategi. Teknik mencocokkan yang baru saja dibahas mengungkapkan strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan. Banyak diantara strategi ini kemungkinan diusulkan oleh para manajer dan karyawan yang berpartisipasi di dalam kegiatan analisis dan pemilihan strategi. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan oleh analisis pencocokan dapat dibahas dan ditambahkan pada pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dijalankan. (Suci, 2015)

2.5 *Quality Function Deployment (QFD)*

Quality Function Deployment adalah metode yang bermanfaat untuk perusahaan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen dengan menentukan penentuan prioritas dalam bentuk produk atau jasa. Beberapa ahli berpendapat tentang definisi QFD antara lain:

- a. *Quality Function Deployment* merupakan suatu metode sistematis berperan pada proses perencanaan dan pengembangan produk atau jasa untuk menetapkan detail keperluan dan kemauan pelanggan serta pengevaluasian pemenuhan keperluan dan kemauan pelanggan. (Cohen dalam Meidasari 2015)

- b. *Quality Function Deployment* mengacu pada apa yang akan memuaskan pelanggan dan menerjemahkan keinginan pelanggan menjadi target desain perancangan produk atau jasa. (Heizer & Render, 2015)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa QFD merupakan alat implementasi untuk menjawab melakukan perancangan dan pengembangan produk atau jasa yang menjawab kebutuhan konsumen. QFD menjadikan organisasi mengutamakan keperluan pelanggan, serta mendapatkan sesuatu yang inovatif dari respon pelanggan.

2.5.1 Proses *Quality Function Deployment* (QFD)

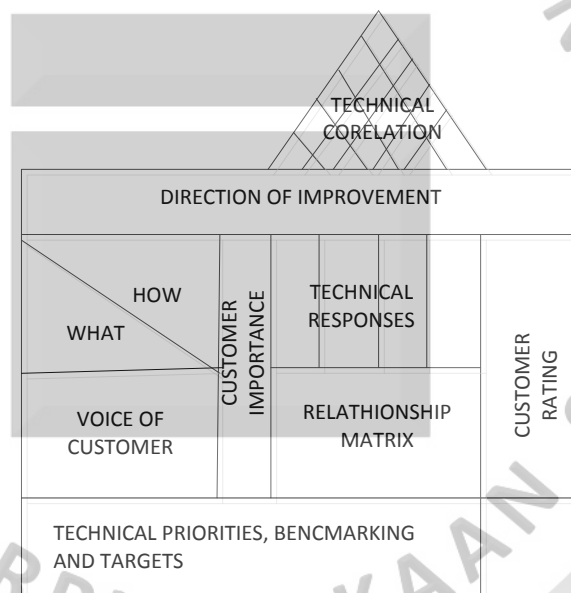
Proses QFD terbagi menjadi 4 tahapan perencanaan, dimulai dari perencanaan produk, perencanaan komponen, perencanaan proses dan perencanaan produksi. (Cohen dalam Meidasari, 2015). Adapun penjelasan setiap tahapannya sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Produk (*Product Planning*), merupakan proses mengartikan karakteristik kualitas keinginan konsumen menjadi karakteristik teknik perusahaan. Tahap ini disebut fasa 1 disebut juga *House Of Quality (HOQ)*, data-data yang digunakan pada tahap ini yaitu tentang kebutuhan-kebutuhan konsumen dan segala aspek teknis organisasi dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- 2) Perencanaan Komponen Produk (*Part Planning*) atau fasa 2 merupakan penjelasan atau perincian karakteristik teknik dari fasa 1 yang kemudian dibentuk karakteristik kualitas per bagiannya. Pada tahap ini dilakukan spesifikasi bagian yang telah direncanakan. Bagian-bagian tersebut ditentukan dan prioritas dari bagian tersebut selanjutnya digunakan pada tahap perencanaan proses.
- 3) Perencanaan Proses (*Process Planning*) atau fasa 3 merupakan proses mengartikan tiap bagian karakteristik kualitas dari fasa 2. Pada tahap ini proses-proses terkait dibuat diagram alir dan dilakukan dokumentasi pada acuan proses, sehingga dapat ditentukan masing-masing karakteristik prosesnya.
- 4) Perencanaan Produksi (*Production Planning*) atau fasa 4 merupakan tahap terakhir pada proses QFD. Tahap ini mengintegrasikan fasa (3) dengan kemampuan bagian produksi, yang meliputi segala aspek yang berkaitan pada

proses produksi. Pada tahap ini membentuk alternatif keputusan untuk menyesuaikan perencanaan proses dengan perencanaan produksi yang akan dilaksanakan.

2.5.2 *House Of Quality (HOQ)*

Proses pertama metode QFD yaitu membuat proses perencanaan produk. Caranya dengan pembuatan matriks *House Of Quality* (rumah kualitas). HOQ atau juga disebut matriks fasa (1) adalah membuat matriks perencanaan produk. Matriks perencanaan produk ini menjelaskan informasi tentang data kebutuhan pelanggan, serta pandangan konsumen pada produk atau jasa yang dibuat perusahaan. Matriks fasa (1) ini terdiri atas 6 bagian utama, yang terdiri dari kebutuhan dan keinginan konsumen, matriks perencanaan, persyaratan teknis, hubungan, korelasi persyaratan teknis dan matriks persyaratan teknis. Bagian-bagian pada HOQ tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5



Gambar 2.5 Matriks HOQ
Sumber: Tannady (2015)

Adapun keterangan dan langkah-langkah dalam membuat *House of Quality (HOQ)* dijelaskan dibawah ini:

A. *Voice of Customer (VOC)*

Voice of Customer atau biasa dikenal *customer requirement* merupakan bagian terpenting dalam perbaikan atau pengembangan suatu produk. Isi dalam suara pelanggan ini adalah kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap suatu produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Kebutuhan dan keinginan konsumen ini biasanya didapat dengan melakukan wawancara atau penyebaran kuesioner. Dikarenakan

bahasa setiap konsumen umumnya berbeda, maka dilakukan pengklasifikasian sehingga diperoleh bahasa konsumen yang terstruktur dan dapat digunakan dalam HOQ dan bertujuan untuk membantu dalam membuat keputusan. (Tannady, 2015)

Sebagai contoh kebutuhan dan keinginan konsumen pada HOQ produk kain, berdasarkan pada penelitian Alfariisa dkk (2017) ada 5 kriteria utama, diantaranya yaitu ekonomis, *reliability*, *environment*, *feature* dan *perceived quality*. 5 kriteria utama itu digambarkan dalam sebuah matriks keinginan dan kebutuhan konsumen yang dihasilkan dari kuesioner. Matriks keinginan dan kebutuhan konsumen dijelaskan pada Tabel 2.4

Tabel 2.4 Kebutuhan dan Keinginan Konsumen pada Produk Kain

Dimensi	Persyaratan Pelanggan (WHATs)
Ekonomis	Harga Ekonomis
<i>Reliability</i>	Bahan yang digunakan aman
	Kain sisa (<i>waste</i>) dapat dimanfaatkan
<i>Environment</i>	Kain dapat diurai dengan mudah
	Kain tidak mencemari lingkungan
<i>Feature</i>	Keterangan deskripsi kain
<i>Perceived Quality</i>	Kualitas kain baik

Sumber: Alfariisa dkk (2017)

A. Karakteristik Teknis (*Technical Responsess*)

Karakteristik teknis berisikan spesifikasi produk yang ditawarkan dan ditetapkan oleh perusahaan. Pada bagian ini perusahaan mencoba untuk menjawab kebutuhan konsumen dengan bahasa teknis perusahaan. Penentuan karakteristik teknis bertujuan untuk menentukan target apa yang akan dicapai oleh karakteristik teknik perusahaan sehingga dapat memuaskan kebutuhan konsumen. (Tannady, 2015). Adapun contoh persyaratan teknis pada produk kerupuk ikan dijelaskan pada Tabel 2.5

Tabel 2.5 Persyaratan Teknis Produk Kain

Pendesripsian Teknis (HOWs)				
Biaya Produksi	Karakteristik Bahan	Desain Produk	Spesifikasi Produk	Deskripsi Produk

Sumber: Alfariisa dkk (2017)

B. Matriks Hubungan (*Matriks Relationship*)

Bagian ke empat HOQ adalah pengisian bagian hubungan (*relationship*) antara kebutuhan dan keinginan konsumen dengan persyaratan teknis. Pada setiap sel dalam matriks hubungan, menjelaskan nilai keterkaitan terhadap matriks respon teknis dengan matriks keinginan atau kebutuhan konsumen. Nilai ini menunjukkan kepuasan konsumen (cohen, 1995). Hubungan pada matriks HOQ dibagi menjadi tiga macam hubungan yang terbentuk seperti pada Tabel 2.6

Tabel 2.6 Nilai Hubungan Matriks HOQ

Simbol	Nilai Numerik	Pengertian
△	1	Hubungan Lemah
○	3	Hubungan sedang
●	9	Hubungan Kuat

Sumber: Wijaya (2011)

Sebagai contoh hubungan pada produk kain pada penelitian Alfarisza dkk (2017) dapat dilihat pada Gambar 2.7

		Pendesripsian Teknis (HOWs)					
		Biaya Produksi	Karakteristik Bahan	Desain Produk	Spesifikasi Produk	Deskripsi Produk	
Persyaratan Pelanggan (WHATs)	Ekonomis	Harga Ekonomis	●	●	●	○	
	Reliability	Bahan yang digunakan aman	●	●			
	Environment	Kain sisa (<i>waste</i>) dapat dimanfaatkan	●	●			
		Kain dapat diurai dengan mudah	●	●			
		Kain tidak mencemari lingkungan	●	●	●	●	
	Feature	Keterangan deskripsi kain		○		●	
Perceived Quality	Kualitas kain baik	●	●	●	●	●	

Gambar 2.6 Hubungan Produk Kain
Sumber: Alfarisza dkk (2017)

C. Customer Rating

Matriks perencanaan digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan dengan perusahaan sejenis. Matriks perencanaan ini dibuat berdasarkan dari interpretasi data penelitian pasar. Matriks perencanaan bertujuan untuk mengetahui prioritas atau nilai tertinggi dari keinginan konsumen. Sehingga adanya batasan analisa pada suara konsumen yang akan diteliti. Terdapat beberapa tahapan penilaian dalam membuat matriks perencanaan adalah sebagai berikut:

- Kepentingan pelanggan (*customer importance*) terhadap produk perusahaan. Skala penilaian yang ditetapkan menggunakan skala likert adalah nilai 5 (sangat penting), 4 (penting), 3 (rata-rata), 2 (tidak penting) dan 1 (sangat tidak penting).
- Kinerja perusahaan saat ini (*Current Satisfaction Performance*). Data ini diperoleh dari kuesioner skala likert dengan nilai 5 (sangat penting), 4 (penting), 3 (rata-rata), 2 (tidak penting) dan 1 (sangat tidak penting).
- Nilai Target (*Planned rating*). Tahap ini berupa penentuan tingkat kepuasan yang ingin dicapai untuk setiap keinginan dan kebutuhan pelanggan. Nilainya ditentukan oleh perusahaan (tim). Skala yang ditetapkan 5 (sangat penting), 4 (penting), 3 (rata-rata), 2 (tidak penting) dan 1 (sangat tidak penting).
- Faktor Skala atau disebut skala perbaikan (*improvement factor*). Digunakan untuk menunjukkan besarnya perubahan atau perbaikan yang harus dilakukan. Perhitungan faktor skala dilakukan dengan membandingkan nilai target perusahaan dengan kinerja perusahaan saat ini, sehingga diketahui tindakan apa yang perlu difokuskan untuk memperbaiki kualitas perusahaan. Faktor skala dalam bentuk matematis penentuan nilai faktor skala adalah:

$$\text{Faktor Skala} = \frac{\text{Nilai Target}}{\text{Kinerja Perusahaan Saat ini}} \dots\dots\dots(\text{II.1})$$

Arti nilai faktor skala dapat dilihat pada Tabel 2.7

Tabel 2.7 *Improvement Ratio*

Nilai	Arti
<1	Tidak ada perubahan
1-1,5	Perbaikan sedang
>1	Perbaikan menyeluruh

Sumber: Cohen L., *QFD: How To Make QFD Work for You*, 1995.

- Poin penjualan (*sales point*). Menjelaskan besarnya nilai jual suatu produk atau nilai konsumsi suatu pelanggan pada rencana perusahaan. Nilai ini diperoleh dari

hasil diskusi dengan pihak internal perusahaan. Poin penjualan dibagi menjadi 3 bagian dengan arti berbeda pada tiap bagiannya. Arti dari nilai poin penjualan dapat dilihat pada Tabel 2.8

Tabel 2.8 *Sales Point*

Nilai	Arti
1	Tidak <i>sales point</i>
1,2	<i>Sales point</i> sedang
1,5	<i>Sales point</i> kuat

Sumber: Cohen L., QFD: *How To Make QFD Work for You*, 1995.

- f. Bobot Absolut (*overall weighting*). Bobot absolut ini digunakan untuk menunjukkan besarnya perbaikan suatu kriteria kebutuhan dan keinginan konsumen. Perhitungan bobot absolut dilakukan dengan memfokuskan nilai atribut, ratio perbaikan dan poin penjualan, sehingga menghasilkan inti dari keinginan dan kebutuhan konsumen. Adapun bentuk matematis penentuan nilai bobot absolut sebagai berikut:

$$\text{Raw weight} = \text{Tingkat kepentingan atribut} \times \text{Ratio perbaikan} \times \text{Sales point} \dots \text{(II.2)}$$

Sebagai contoh matriks perencanaan produk kain, berdasarkan pada penelitian Alfarienza dkk (2017) di jelaskan pada Tabel 2.10

D. Korelasi Persyaratan Teknis (*Technical Correlation*)

Matriks Korelasi Teknis merupakan matriks yang terdapat pada bagian atas matriks HOQ. Matriks ini berguna untuk mengetahui hubungan dengan matriks respon teknis. Matriks korelasi teknis tersebut menunjukkan pengaruh antar elemen yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan pada perbaikan tiap tiap elemen yang berkorelasi. (Cohen, 1995). Informasi yang dicatat dalam matriks ini berguna untuk tim desain dalam melakukan perbaikan dan dapat dijadikan solusi inovatif untuk dikembangkan. Bentuk dan arti hubungan pada bagian korelasi persyaratan teknis dijelaskan pada Tabel 2.9

Tabel 2. 9 Bentuk dan Arti Korelasi pada Persyaratan Teknis

Correlations	
<i>Positive</i>	+
<i>Negative</i>	-
<i>Non Correlation</i>	

Sumber: Wijaya (2011)

Tabel 2.10 *Customer Rating* pada Produk Kain

Dimensi	Persyaratan Pelanggan (WHATs)	Rata – Rata Penilaian Persepsi Konsumen		Derajat Kepentingan (c)	Nilai Target (d)	Faktor Skala (e)=(d/b)	Poin Penjualan (f)	Bobot Absolut (g) =(a*d*f)
		PT. Cemara Abadi (a)	PT. Leuwijaya Utama (b)					
<i>Ekonomis</i>	Harga Ekonomis	3,98	3.86	3	4	1.00	1.5	4.50
<i>Realibility</i>	Bahan yang digunakan aman	3.95	3.74	2	5	0.79	1.5	2.37
<i>Environment</i>	Kain sisa (<i>waste</i>) dapat dimanfaatkan	4.07	2.81	2	5	0.81	1.5	2.43
	Kain dapat diurai dengan mudah	3.95	3.98	1	5	0.79	1.5	1.19
	Kain tidak mencemari lingkungan	3.90	3.93	6	5	0.78	1.5	7.02
<i>Feature</i>	Keterangan deskripsi kain	3.90	4.02	5	5	0.78	1.5	5.85
<i>Perceived Quality</i>	Kualitas kain baik	4.19	3.79	1	4	1.05	1.5	1.58

Sumber: Alfarisza dkk (2017)

E. *Technical Priorites, Benchamarking and Targets*

Bagian ini adalah akhir dari rumah kualitas (HOQ) matriks ini berupa rangkuman kesimpulan yang diambil dari data yang terdapat dalam seluruh matriks. Matriks persyaratan teknis pada umumnya terdiri dari 5 bagian yaitu prioritas teknis, *technical benchmarking*, nilai target, bobot absolut dan bobot relatif. Penjelasan sebagai berikut:

- a. Prioritas Teknis. Menjelaskan kepentingan relatif setiap persyaratan teknis dari produk dalam memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu. Dihitung dari bobot yang terkandung dalam perencanaan dan keterkaitan bagian matriks.
- b. *Technical Benkmarking*. *Technical Benchmarking* berisi uraian informasi pengetahuan mengenai keunggulan pesaing. Data ini diperoleh dari kuesioner dengan skala yang ditetapkan yaitu 5 (sangat penting), 4 (penting), 3 (rata-rata), 2 (tidak penting) dan 1 (sangat tidak penting).
- c. Nilai Target. Nilai target merupakan nilai yang harus dicapai karakteristik teknis dalam rangka pengembangan produk. Penentuan target ini dilakukan dengan menggunakan input nilai dari karakteristik teknis. Data ini diperoleh dari diskusi dengan internal perusahaan. Skala yang ditetapkan yaitu 5 (sangat penting), 4 (penting), 3 (rata-rata), 2 (tidak penting) dan 1 (sangat tidak penting).
- d. Bobot Absolut. Bobot absolut merupakan suatu ukuran yang menunjukkan respon teknikal yang perlu mendapat perhatian atau diprioritaskan dalam hubungannya dengan pemenuhan keinginan pelanggan. Bobot Absolut didapatkan dari jumlah nilai tiap variabel pada matriks hubungan. Adapun bentuk matematis perhitungan bobot absolut dirumuskan sebagai berikut :

$$a_j = \sum_{i=1}^n r_{ij} c_i \dots\dots\dots (II.3)$$

Dimana:

a_j = vektor baris dari bobot absolut pada deskripsi secara teknis ($i=1,2,\dots,m$)

r_{ij} = bobot yang ditentukan pada matriks hubungan ($i=1 \dots n, j=1 \dots m$)

c_i = vektor kolom dari kepentingan terhadap pelanggan pada persyaratan pelanggan

- e. Bobot relatif

Bobot relatif teknis diberikan dengan menggantikan tingkat kepentingan pada persyaratan pelanggan dengan bobot absolut pada persyaratan pelanggan.

Adapun bentuk matematis bobot relatif dirumuskan sebaga berikut, yaitu:

$$b_j = \sum_{i=1}^n r_{ij} d_i \dots\dots\dots(\text{II.4})$$

Dimana:

b_j = vektor baris dari bobot absolut pada deskripsi secara teknis

r_{ij} = bobot yang ditentukan pada matriks hubungan

d_i = vektor kolom dari kolom bobot absolut persyaratan pelanggan

2.6 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dan dibutuhkan dalam penelitian. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan 3 cara yaitu observasi, wawancara dan kuesioner.

2.6.1 Observasi

Menurut Supardi dalam Hikmawati (2019) Observasi adalah kegiatan mengawasi Sumber Daya Manusia termasuk yang dikerjakannya, memperhatikan pekerjaannya sesuai prosedur atau tidak, dan mengontrol hasil sesuai dengan yang telah direncanakan. Pengumpulan data dengan observasi berarti melakukan pengumpulan data dengan pencatatan secara seksama dan terstruktur atau sesuai prosedur. Pada proses observasi peneliti berperan sebagai orang diluar subjek yang diamati.

2.6.2 Wawancara

Menurut Hikmawati (2018) wawancara merupakan salah satu alat yang banyak dimanfaatkan pada penelitian kualitatif. Wawancara dimaksudkan untuk mengumpulkan data yang beragam macam sesuai keadaan para responden. Wawancara adalah pertemuan dua pihak bertujuan untuk berbagi informasi dan pemikiran melalui tanya jawab. Sehingga dapat diintegrasikan makna dalam topik yang dikehendaki.

2.6.3 Kuesioner

Kuesioner adalah alat yang membantu dalam pengumpulan data. Kuesioner dikatakan baik jika pertanyaan-pertanyaan didalamnya jelas, mudah dimengerti sehingga tidak menimbulkan interpretasi lain dari responden. Jenis pertanyaan dalam kuesioner menurut Sugiyono (2017) menjadi empat macam, yaitu:

1. Pertanyaan Tertutup, merupakan pertanyaan dimana pilihan jawabannya telah disediakan.
2. Pertanyaan Terbuka, merupakan pertanyaan dimana responden bebas berpendapat dalam memberikan jawaban, dalam pertanyaan terbuka tidak disediakan jawaban. Sehingga jawaban murni dari hasil pemikiran responden.
3. Pertanyaan Semi Terbuka, merupakan pertanyaan dimana diberikan pilihan jawaban, tetapi memungkinkan responden membrikan jawaban alternatif atau tambahan.

Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini yaitu kuesioner terbuka dan tertutup. Adapun untuk kuesioner tertutup menggunakan penialian model skala likert. Menurut (Sugiyono, 2017) skala likert digunakan untuk mengungkap sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Respon pengukuran dalam skala likert dibagi menjadi 5 bagian 5 (sangat penting), 4 (penting), 3 (rata-rata), 2 (tidak penting) dan 1 (sangat tidak penting).

2.6.3.1 Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang terbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karena dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2014) Sedangkan menurut Sugiyono (2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Sedangkan menurut (Arikunto, 2010) sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Dengan demikian sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan bisa mewakili keseluruhan populasinya sehingga jumlahnya lebih sedikit dari populasi.

Penentuan sampel dari populasi pada penelitian ini yaitu menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N (e\%)^2} \dots\dots\dots (II.5)$$

Keterangan :

e = Tingkat *error* yang digunakan

n = Jumlah kuesioner yang harus disebar

N = Jumlah populasi

Adapun contoh perhitungan penentuan sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{92}{1+92(5\%)^2} = 74,79 \approx 75$$

Jadi, jumlah kuesioner yang harus disebarakan sebanyak 75 responden. Kemudian dilakukan rekapitulasi jumlah kuesioner yang disebarakan.

2.6.3.2 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017) Validitas merupakan suatu ukuran ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam pengukurannya, dengan kata lain validitas merupakan aspek kecermatan pengukuran. Sedangkan menurut Ghozali (2011) Validitas menunjukkan bahwa variabel yang diukur merupakan variabel yang akan diteliti. Uji validitas dimanfaatkan sebagai alat ukur sah atau tidaknya suatu kuesioner.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa validitas merupakan acuan ketepatan dan ketepatan alat ukur. Kevalidan suatu alat tes yang semakin tinggi mengartikan bahwa test tersebut semakin mendekati maksudnya, atau sesuai dengan apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi "Product Moment" yaitu :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \dots \dots \dots (II.6)$$

Keterangan:

r = Korelasi *product moment* XY = Skor pernyataan dikali skor total

X = Skor pernyataan N = Jumlah responden *pretest*

Y= Total skor seluruh pernyataan

Variabel dinyatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$

Adapun contoh perhitungan uji validitas sebagai berikut:

$$r = \frac{30(4631) - (113)(1219)}{\sqrt{[30(441) - (113)^2]. [30(50179) - (1.219)^2]}}$$

$$r = \frac{1183}{2991,25} = 0,3955$$

Contoh perhitungan diatas menunjukkan r hitung sebesar 0,3955 sedangkan nilai r tabel menurut tabel angka kritik r tabel yaitu 0,3061. Karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ = 0,3955 \geq 0,3061, maka pernyataan dinyatakan Valid.

2.6.3.3 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2011) keandalan (*Reliability*) adalah ukuran spesifikasi untuk menunjukkan pengukuran yang dilakukan jauh dari varian (*free from random error variance*). Sehingga konsep yang akan diukur dalam keadaan stabil dan konsisten. Sugiyono (2017) mengatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya dilapangan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa reliabilitas merupakan acuan untuk mengukur tingkat kepercayaan dan konsistensi suatu alat ukur. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil atau jauh dari varian atau kesalahan dari waktu ke waktu. Menurut Wahyuni (2014) Tingkat reliabilitas secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan hasil mendekati angka 1. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika nilai $r \geq 0.7$.