

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Tipe penelitian ini merupakan tipe penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif masalah yang dibawa oleh peneliti masih remang-remang, bahkan gelap, kompleks dan dinamis. Oleh karena itu, masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara, tentatif dan akan berkembang atau berganti setelah peneliti berada di lapangan (Sugiyono, 2009)

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penelitian kualitatif sangat penting, hal ini dikarenakan dengan adanya fokus penelitian maka akan memberikan batasan studi yang akan dilakukan. Menurut (Moleong 2005) bahwa perumusan masalah yang bertumpu pada fokus penelitian kualitatif bersifat tentatif, artinya penyempurnaan rumusan fokus atau masalah itu masih tetap dilakukan sewaktu peneliti sudah berada dilatar penelitian, peneliti akan terjebak dengan banyaknya data yang melimpah dilapangan. Oleh karena itu, fokus penelitian sangat penting dalam peranannya dalam memandang dan menggerakkan penelitian. Untuk membatasi studi dalam penelitian, maka fokus dalam penelitian ini yakni: Daya Saing, yang merupakan kemampuan suatu usaha untuk menciptakan keseimbangan baru dalam segala bentuk usahanya. Model peningkatan daya saing UMKM khususnya Kerajinan

Kain Tapis, umumnya menggunakan konsep model lima kekuatan Porter (*five forces model*) yang terdiri dari (1) Persaingan sesama pesaing dalam industri yang sama (*Rivalry among competitors*), (2) Ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru (*threat of entry*), (3) Ancaman barang substitusi (*Threat of substitutions*), (d) Daya tawar pembeli (*Bergaining power of buyers*), (e) Daya tawar penjual (*Bergainig power of suppliers*).

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian, terutama sekali dalam menangkap fenomena atau penelitian yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Penentuan lokasi ditentukan dengan sengaja. Dalam penentuan lokasi penelitian (Moleong, 2005) menyatakan cara yang terbaik ditempuh dengan jalan mempertimbangkan langkah teori substantif dan menjejaki lapangan untuk mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan, semacam keterlibatan geografis dan praktis seperti waktu, biaya dan tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Sehingga lokasi yang dipilih dalam penelitian ini ditentukan dengan cara sengaja (*purposive*).

3.4 Sumber Data

Menurut Lofland Dalam (Moleong 2005) sumber utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan yang didapat dari informan melalui wawancara, selebihnya adalah data-data tambahan seperti dokumen yang tertulis dan terekam. Sumber-sumber data yang berhasil didapat selama penelitian adalah

data yang digunakan untuk menyusun skripsi ini diperoleh dari sumber data primer dan data Sekunder.

1. Data Primer

Data Primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), yang dapat berupa opini subjek secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu objek benda, kejadian atau kegiatan, dan data mengenai segala hal berkaitan dengan Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM (Studi Kasus : UMKM Kerajinan Kain Tapis Bandar Lampung)

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah merupakan sumber data primer yang telah diolah lebih lanjut, baik oleh pengambil data primer atau data oleh pihak lain. Pada penelitian ini, data bisa diperoleh dengan teknik observasi pada laporan Laba/Rugi, Neraca, dan Laporan tertulis lainnya pada usaha kecil yang menjadi sampel penelitian, dan data dokumentasi pustaka yang relevan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sugiono, 2009) teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, salah satu dapat dilakukan dengan cara wawancara (*interview*). Wawancara merupakan alat *re-checking* atau pebuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara mendalam adalah teknik pengumpulan data dengan cara bertatap muka langsung dengan informan, dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik

yang diteliti. Wawancara mendalam dilakukan dengan pedoman wawancara sebagai alat pengumpulan data. Penggunaan pedoman wawancara dimaksudkan agar pertanyaan-pertanyaan yang disampaikan oleh *interview* lebih terarah.

3.6 Informan/Narasumber Penelitian

Narasumber untuk analisis penelitian ini direncanakan sebanyak 6 orang. Pemilihan narasumber ditentukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap permasalahan yang diteliti serta pengetahuan dan pengalamannya terhadap permasalahan. Karena tujuan penelitian adalah menggali informasi mengenai strategi pengembangan industri kerajinan kain tapis para ahli. Dengan demikian, responden ditunjuk berdasarkan keahliannya. Adapun kriteria dari responden tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Kriteria Sampel Ahli

NO	Kelompok Sampel	Kriteria	Jumlah (orang)
1.	Pembina UMKM	Yang telah membina UMKM minimal selama 2 tahun	1
2.	Depertemen Perindustrian Provinsi Lampung	Masa pengabdian minimal 5 tahun, pernah terlibat dalam program pengembangan UMKM, diutamakan yang terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan Kain Tapis Provinsi Lampung,	1
3.	Akademisi	Berpengalaman minimal 5 tahun di bidang wirausaha/pemberdayaan UMKM dan pengembangan ekonomi daerah	1
4.	Pengusaha UMKM Kain Tapis Provinsi Lampung	Tinggal dan beraktivitas serta memiliki UMKM Kain Tapis di Provinsi Lampung minimal 2 tahun	3
Total Responden			6

Sumber : Data diolah, 2011

3.7 Teknik Analisis Data

Kegiatan berikutnya setelah terkumpulnya data adalah menganalisis data (Sugiyono, 2006) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan ke unsur-unsur, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan apa yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yakni (1) Model 5 kekuatan Porter (Five force model Porter), dan (2) SWOT Analysis.

3.7.1 Analisis SWOT

Penggunaan analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor internal pihak pengusaha dalam kawasan industri sehingga diketahui apa saja faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Disamping menganalisis faktor internal juga dilakukan analisis faktor-faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi dalam rangka meningkatkan daya saing kawasan industri kecil. Berdasarkan dari hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif-alternatif kebijakan terpilih dalam mengambil keputusan strategis. Dalam melakukan analisis SWOT, tahapan kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut: (a) Identifikasi Faktor-faktor Internal dan Eksternal, (b) Penyusunan Kuesioner, dan (c) Analisis Data.

a. Identifikasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal

Kegiatan pertama yang dilakukan dalam analisis SWOT adalah identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang merupakan tahapan penting karena

merupakan dasar untuk kegiatan analisis selanjutnya. Kegiatan yang dilakukan adalah merumuskan faktor-faktor internal dan eksternal, yang dalam penelitian ini dilakukan melalui studi pustaka terhadap dokumen dan literatur terkait.

b. Penyusunan Kuesioner

Faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dirumuskan, kemudian diminta masukan dari narasumber yang diyakini menguasai permasalahan untuk melakukan pengurangan, penambahan, maupun penajaman terhadap faktor-faktor tersebut. Tahapan ini sangat penting untuk mendapatkan faktor-faktor internal dan eksternal yang signifikan dalam rangka mencapai tujuan penelitian yaitu pengembangan ekonomi daerah melalui peningkatan daya saing kawasan industri kecil. Untuk mengantisipasi adanya faktor-faktor penting lainnya yang belum termasuk, maka dalam kuesioner diberi tempat kosong di urutan bawah, sehingga responden dapat menambahkan faktor lainnya yang dianggap relevan dengan permasalahan yang ada.

c. Analisis Data

Berdasarkan hasil kuesioner didapatkan persepsi ahli terhadap penilaian indikator-indikator utama, yang terbagi ke dalam 2 bagian, yaitu: faktor internal dan faktor eksternal pada Kawasan Sentra Industri Kain Tapis. Berdasarkan hasil penilaian faktor-faktor internal dan eksternal, selanjutnya dilakukan identifikasi unsur-unsur yang dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan peluang dari *stakeholder*. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*). Namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*), yang diharapkan mampu untuk

menyeimbangkan antara kondisi internal yaitu: kekuatan dan kelemahan dengan kondisi eksternal yaitu peluang dan ancaman yang ada, kemudian diimplementasikan dalam matriks SWOT, untuk mendapatkan strategi terbaik (*the best strategy*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan visi, misi dan tujuan, kondisi sekarang, kondisi yang akan datang, strategi dan kebijakan. Dengan demikian, analisis kebijakan dapat dilakukan melalui faktor-faktor strategis analisis SWOT. Penilaian ahli dari faktor internal-eksternal tersebut akan menghasilkan kelompok faktor-faktor: *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*. Kemudian dilakukan analisis matriks SWOT, dengan melakukan interaksi merger (penggabungan) dari kelompok faktor internal (*Strength, Weakness*), dengan kelompok faktor eksternal (*Opportunity, Threat*).

a. *External Strategy Factor Analysis (EFAS)*

EFAS matrik digunakan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi dan informasi tentang persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Seiring dengan menganalisis lingkungan eksternal perlu dilakukan analisis terlebih dahulu tentang model 5 kekuatan Porter yang tujuannya untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang ada. Dalam menganalisis 5 kekuatan porter, perusahaan dihadapkan dalam berkompetisi dengan industri lainnya secara langsung, dengan berhubungan dengan lima kunci kekuatan yang dikembangkan oleh Michael Porter sebagai berikut:

a. Ancaman Pendetang Baru dalam Industri

Profitabilitas perusahaan cenderung tinggi ketika perusahaan lainnya terhalangi untuk memasuki industri. Pendetang baru dapat mengurangi profitabilitas industri karena mereka menambah jumlah produksi dan dapat secara substansial mengikis posisi keberadaan pasar yang sudah ada. Oleh Karena itu, untuk mengurangi pendatang baru, perusahaan yang ada dapat membangun halangan untuk memasuki industri, yakni dalam bentuk: (1) persyaratan modal untuk masuk dalam industri, (2) skala ekonomi industri yang ada saat ini, (3) diferensiasi produk yang dilakukan oleh industri yang ada saat ini, (4) biaya pengganti untuk mempengaruhi pembeli beralih dari industri yang ada saat ini, (5) identitas merek dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yang ada saat ini di benak konsumen, (6) Ketersediaan akses untuk saluran distribusi, (7) Keyakinan untuk mendapatkan kemanfaatan yang berlanjut dari produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen oleh industri yang ada saat ini.

b. Posisi Tawar Pelanggan

Pelanggan produk atau jasa suatu industri dapat menekan perusahaan yang ada untuk mendapatkan harga yang rendah atau pelayanan yang lebih baik dari penyedia (industri) apabila: (1) pelanggan memiliki pengetahuan yang baik tentang kualitas produk dan memiliki informasi yang cukup mengenai produk atau jasa yang ditawarkan sehingga dapat mengevaluasi produk atau jasa tersebut dengan penjual lainnya. (2) Ukuran pembelian yang dilakukan oleh pelanggan (banyaknya uang yang digunakan pelanggan untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan), (3) kurang

dirasakannya fungsi produk bagi pelanggan (kemanfaatan produk), (4) jumlah pelanggan lebih terkonsentrasi daripada jumlah penyedia produk atau jasa (oligopsoni). Pelanggan juga memiliki posisi tawar lebih kuat ketika produk dan jasa yang ditawarkan oleh industri cenderung homogen atau standar (tidak ada perbedaan antara satu dan yang lainnya) sehingga membutuhkan biaya yang rendah untuk mengganti ke pemasok lain, dan ketika pelanggan juga dapat masuk ke dalam industri dimana mereka biasanya melakukan pembelian (membuat sendiri produk yang biasa dibelinya).

c. Posisi Tawar Pemasok (*Supplier*)

Pemasok dapat mempengaruhi posisi tawar apabila: (1) produk mereka krusial (penting) bagi pelanggan, (2) mereka dapat memasang harga tinggi untuk biaya penggantian (peralihan ke pemasok lain), (3) mereka lebih terkonsentrasi dari pada jumlah pelanggan. Pemasok juga memiliki posisi tawar yang tinggi ketika dengan mudah mereka dapat masuk ke dalam industri dimana mereka biasanya memasok produk atau jasa mereka (membuat industri untuk menjual produk yang dihasilkannya sendiri).

d. Intensitas Persaingan Antara Perusahaan dalam Industri

Tingkat persaingan antar perusahaan yang sudah ada saat ini adalah determinan penting ketertarikan industri dan profitabilitas. Intensitas persaingan dapat mempengaruhi biaya pasokan, distribusi dan ketertarikan pelanggan, dan kemudian secara langsung mempengaruhi profitabilitas. Persaingan antar perusahaan cenderung saling mematikan dan profitabilitas industri rendah apabila: (1) Tidak adanya pemimpin yang

jelas dalam pasar (keseimbangan kekuatan antara perusahaan dalam pasar), sehingga dapat terjadinya perang harga antara industri yang satu dengan yang lainnya, (2) jumlah pesaing yang terlalu banyak, (3) pesaing beroperasi dengan biaya tetap yang tinggi yang dapat memberikan motivasi untuk memaksimalkan kapasitas mereka dan cenderung memotong harga ketika mereka memiliki kelebihan kapasitas. (4) Sulitnya untuk keluar dari industri, (5) pesaing memiliki sedikit peluang untuk bisa melakukan diferensiasi produk, (6) pertumbuhan penjualan yang rendah sehingga tingkat persaingan untuk merebut pasar sangat tinggi.

e. Potensi untuk Produk atau Jasa Pengganti

Untuk memprediksi tingkat keuntungan, perusahaan harus melihat apakah ada atau tersedianya produk yang sama di dalam pasar, atau memiliki fungsi yang sama dengan produk yang ditawarkan. Produk atau jasa pengganti dapat mengancam profitabilitas perusahaan yang ada saat ini jika mereka dapat menawarkan harga yang lebih rendah dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh industri yang ada saat ini, atau memiliki kualitas yang lebih baik dengan harga yang sama dengan yang ditawarkan oleh industri saat ini. Model lima kekuatan Porter ini merupakan salah satu konsep yang paling efektif digunakan untuk menilai kondisi lingkungan yang kompetitif dan untuk menggambarkan sebuah struktur industri dalam suatu wilayah yang berdaya saing.

Tahap dalam mengembangkan EFAS matrik adalah sebagai berikut:

- 1) Pembuatan faktor strategis lingkungan eksternal yang mencakup perihal: peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

- 2) Penentuan bobot faktor strategis dengan skala mulai dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan tingkat kepentingan faktor terhadap keberhasilan industri/perusahaan. Memperkirakan bobot dapat ditentukan dengan konsensus kelompok atau pendapat para ahli di bidang tersebut, atau yang lain. Total seluruh bobot dari faktor strategis harus sama dengan satu.
- 3) Pemberian rating faktor strategis untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +3). Pemberian rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancaman sangat besar ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya adalah sedikit ratingnya 2.
- 4) Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh nilai faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*).
- 5) Jumlahkan nilai pembobotan pada kolom untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. *Internal Strategy Factor Analysis (IFAS)*

Langkah penyimpulan dalam mengelola lingkungan internal dapat dipakai dalam menyusun IFAS matrik. Alat perumusan strategi ini menyimpulkan dan mengevaluasikan kekuatan dan kelemahan yang besar dalam daerah fungsional perusahaan dan juga memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan di antara daerah-daerah tersebut. *Intuitive judgement* sangat diperlukan dalam penggunaan IFAS matrik ini. Tahap pengembangan IFAS matrik adalah sebagai berikut:

- 1) Pembuatan faktor strategis lingkungan internal yang mencakup perihal: kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).
- 2) Penentuan bobot faktor strategis dengan skala mulai dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.0.
- 3) Pemberian rating faktor strategis untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 3, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri nilainya 4.

- 4) Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh nilai faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*).
- 5) Jumlahkan nilai pembobotan pada kolom untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor akan digunakan untuk membandingkannya dengan perusahaan lainya.

Apabila hasil dari analisis IFAS Matrik di bawah 2,5 berarti suatu usaha dalam posisi lemah dalam menghadapi faktor internal atau dengan kata lain memiliki ancaman yang besar. Sebaiknya, jika IFAS Matrik bernilai di atas 2,5 berarti usaha tersebut berada dalam posisi yang kuat dalam menghadapi faktor-faktor internal. Dalam pemberian bobot untuk masing-masing faktor eksternal maupun internal memiliki kriteria seperti tampak pada tabel di berikut ini.

Tabel 3.2 : Kriteria Pembobotan Pada Analisis EFAS dan IFAS

No	Jumlah bobot		Kriteria
	EFAS	IFAS	
1	0,00	0,00	Tidak berpengaruh dan tidak penting
2	0,025	0,025	Kurang berpengaruh dan kurang penting
3	0,05	0,05	kurang berpengaruh tetapi penting diperhatikan. Perubahan pada aspek ini menyebabkan kemajuan pada usaha, tidak adanya aspek ini usaha akan mengalami hambatan
4	0,15	0,15	Perubahan pada aspek ini usaha akan mengalami kemajuan atau kemunduran yang cukup besar, tanpa ada aspek ini usaha akan mengalami hambatan yang besar
5	0,20	0,20	Tanpa aspek ini usaha tidak akan berkembang dan usaha tidak akan berjalan. Aspek ini merupakan aspek yang sangat dominan dalam usaha.

Sumber : Rangkuti, 2002.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa jika bobot yang di peroleh kecil dari 0,025 maka faktor tersebut tidak berpengaruh dan tidak penting bagi perusahaan, sebaliknya jika bobot yang diperoleh lebih dari 0,20 maka faktor tersebut akan berkembang dan akan berjalan, faktor ini merupakan faktor yang sangat dominan dalam mempengaruhi usaha. Peneliti akan mengacu pada bobot tersebut untuk mengetahui kriteria berdasarkan hasil penelitian. Bobot tersebut dapat diperoleh dengan cara membagi jumlah dengan total. Jumlah diketahui dari hasil kuisioner per indikator yang akan di bagi dengan total jumlah seluruh indikator. Dalam pemberian nilai juga ada beberapa kriteria seperti pada tabel di berikut ini:

Tabel 3.3 : Kriteria Penilaian Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

No	Penilaian Kekuatan / Peluang		Penilaian Kelemahan	
	Nilai (+)	Keterangan	Nilai (-)	Keterangan
1	4	Tinggi	1	Tinggi
2	3	Sedang	2	Sedang
3	2	Rendah	3	Rendah
4	1	Sangat Rendah	4	Sangat Rendah

Sumber : Rangkuti, 2002

Kriteria penilaian pada tabel di atas dapat di jelaskan sebagai berikut:

a. Kekuatan / Peluang

Kekuatan/peluang memiliki nilai +4 apabila usaha tergantung pada aspek ini dan berpengaruh bagi perkembangan usaha. Usaha memiliki kemampuan pada aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing. Kekuatan/peluang memiliki nilai +3 apabila usaha tergantung pada aspek tersebut dan mempengaruhi perkembangan usaha dan memiliki kemampuan di aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing atau minimal sama dengan pesaing.

Kekuatan/peluang nilai +2 apabila aspek ini dianggap tidak terlalu penting, tetapi penting untuk dipertimbangkan oleh suatu usaha yang memiliki kekuatan lemah pada aspek ini. Kekuatan/peluang memiliki +1 apabila aspek ini tidak berpengaruh dan tidak penting dipertimbangkan.

b. Kelemahan/ancaman

Kelemahan/ancaman memiliki nilai -1 apabila usaha tergantung pada aspek ini dan berpengaruh bagi perkembangan usaha. Usaha memiliki kemampuan pada aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing. Kelemahan/ancaman memiliki nilai -2 apabila usaha tergantung pada aspek tersebut dan mempengaruhi perkembangan usaha dan memiliki kemampuan di aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing atau minimal sama dengan pesaing. Kelemahan/ancaman memiliki nilai -3 apabila aspek ini dianggap tidak terlalu penting, tetapi penting untuk dipertimbangkan oleh suatu usaha yang memiliki kekuatan lemah pada aspek ini. Kelemahan/ancaman memiliki nilai -4 apabila aspek ini tidak berpengaruh dan tidak penting dipertimbangkan.

3.7.2.1 Matrik SWOT

Analisi SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi keempat faktor yang tercakup dalam analisis yang menggambarkan kecocokan paling baik diantaranya. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Matrik SWOT digunakan untuk mengembangkan empat tipe alternatif strategi yaitu strategi SO (*Strengths – Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses -*

Opportunities), strategi ST (*Strengths - threats*), dan strategi WT (*Weaknesses - threats*). Terdapat empat tahapan dalam membentuk matriks SWOT yaitu:

1. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan stratei SO.
2. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO yang tepat.
3. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST.
4. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi WT.

Bentuk matrik analisis SWOT bisa dilihat pada tabel diberikut ini.

Tabel 3.4: Bentuk Matrik Analisis SWOT

EFAS /	IFAS STRENGTH (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 kelemahan internal
OPPORTUNITY (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREAT (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2002)