

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian secara umum adalah untuk mendapatkan data, fakta, dan informasi yang valid dan reliabel tentang peran fintech dalam meningkatkan daya saing pada UMKM subsektor kuliner di Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur. Secara spesifik yang menjadi tujuan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis peran fintech dalam meningkatkan daya saing UMKM.
2. Untuk mengetahui skema Peer to Peer (P2P) Lending melalui UMKM menciptakan pembangunan inklusif di Indonesia.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada sejumlah UMKM yang ada di wilayah Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur dengan mendatangi secara langsung untuk mendapatkan data.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian berlangsung selama dua bulan yaitu dari bulan Agustus 2020 sampai dengan September 2020. Hal ini dipilih karena pada

waktu tersebut merupakan waktu yang paling efektif bagi peneliti untuk melakukan penelitian selama masa PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) di Jakarta. Sehingga dengan ini peneliti dapat lebih memfokuskan diri pada pelaksanaan penelitian dan juga karena keterbatasan penelitian dalam tenaga dan dana yang tersedia.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, atau paradigma interpretatif dan konstruktif, yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang holistik atau utuh, kompleks, dinamis, penuh makna dan hubungan gejala bersifat interaktif dan digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, bukan eksperimen, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara *triangulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada *generalisasi* (Sugiyono, 2008).

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena peneliti ingin mengetahui dan menganalisis secara mendalam tentang peran fintech dalam meningkatkan daya saing pada UMKM subsektor kuliner di Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur.

Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh dari:

1. Metode Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya (Arikunto, 2006). Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang pertumbuhan perusahaan *fintech*, skema *peer to peer (P2P) lending* dalam menciptakan pembangunan inklusif di Indonesia, dll.

2. Metode Wawancara Terstruktur

Metode wawancara terbagi menjadi tiga, salah satunya adalah metode wawancara terstruktur. Menurut Koentjaraningrat (2006) dalam wawancara terstruktur pewawancara sudah menyiapkan beberapa pertanyaan dan jawaban-jawaban alternatif sebelum melakukan wawancara. Dalam metode ini dilakukan secara lisan maupun tulisan.

3. Kuesioner

Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data yang berisi pertanyaan-pertanyaan tertulis yang harus dijawab atau dikerjakan oleh responden yang diselidiki. Jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner terbuka, dimana dalam hal ini responden diberikan kebebasan untuk

menjawab atau menuliskan pendapat mengenai pertanyaan yang diberikan peneliti dan tidak disediakan pilihan jawaban.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Pada penelitian ini sumber data diperoleh dari:

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian, dalam hal ini penulis memperoleh langsung dari narasumber yaitu pelaku UMKM yang berada di wilayah Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk data yang sudah jadi, data ini diperoleh dari dokumen-dokumen terkait misalnya artikel, buku, dan foto.

E. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Maka populasi dari penelitian ini adalah pelaku UMKM subsektor kuliner yang berada di wilayah Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur.

2. Sampel

Menurut Arikunto (2006) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Artinya sampel adalah bagian dari populasi dan perwakilan dari populasi yang akan diteliti.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. Dalam penelitian naturalistik spesifikasi sampel tidak dapat ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, pada bab ini peneliti belum dapat menyebutkan secara pasti berapa jumlah narasumber yang akan peneliti wawancarai.

F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data ialah cara yang dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Dalam proses pengumpulan data tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Maka dari itu perlu ditentukan teknik yang sesuai. Pada dasarnya banyak teknik-teknik yang digunakan dalam pengumpulan data.

1. Daya Saing

1.1 Definisi Konseptual

Daya saing diidentifikasi dengan masalah produktifitas, yaitu dengan melihat tingkat output yang dihasilkan untuk setiap input yang

digunakan. Meningkatnya produktifitas ini disebabkan oleh peningkatan jumlah input fisik modal dan tenaga kerja, peningkatan kualitas input yang digunakan dan peningkatan teknologi.

1.2 Definisi Operasional

Daya saing yang digunakan dalam penelitian ini adalah daya saing sektor UMKM di wilayah Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur. Data daya saing ini didapat melalui kuesioner dan wawancara terstruktur yang dilakukan kepada pelaku UMKM di wilayah Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur.

1.3 Kisi-Kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel daya saing ini dibuat dengan alasan agar memberikan gambaran umum mengenai seberapa besar instrumen ini mencerminkan indikator yang akan diukur pada kuesioner dan wawancara terstruktur daya saing. Adapun kisi-kisi instrumen sebagai pedoman kuesioner dan wawancara terstruktur pada variabel daya saing sebagai berikut:

Tabel III.1 Kisi-Kisi Instrumen Daya Saing

Variabel	Indikator
Daya Saing	Ketersediaan Modal
	Ketersediaan Informasi
	Ketersediaan Teknologi
	Keahlian Pengusaha
	Wawasan Bisnis

	Perilaku Inovatif
	Pangsa Pasar
	Volume Penjualan

Sumber: diolah oleh peneliti

2. Financial Technology (Fintech)

2.1 Definisi Konseptual

Financial Technology (fintech) adalah industri yang menggunakan teknologi TI yang berpusat pada ponsel untuk meningkatkan efisiensi sistem keuangan. Dalam hal layanan keuangan, ini adalah layanan inovatif yang menyediakan layanan keuangan terdiferensiasi menggunakan teknologi baru, seperti *mobile*, media sosial, dan IOT.

2.2 Definisi Operasional

Financial Technology (fintech) yang digunakan dalam penelitian ini adalah fintech yang digunakan pelaku UMKM dalam kegiatan usahanya di wilayah Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur. Data fintech ini merupakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dan wawancara terstruktur kepada para pelaku UMKM.

2.3 Kisi-Kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel *financial technology* ini dibuat dengan alasan agar memberikan gambaran umum mengenai seberapa besar instrumen mencerminkan indikator yang

diukur pada kuesioner dan wawancara *financial technology*. Adapun kisi-kisi instrumen sebagai pedoman kuesioner dan wawancara terstruktur pada variabel *financial technology* sebagai berikut:

Tabel III.2 Kisi-Kisi Instrumen Financial Technology

Variabel	Indikator
<i>Financial Technology (fintech)</i>	Mekanisme penerapan <i>fintech</i>
	Karakteristik lingkungan pekerjaan dan bisnis setelah menerapkan <i>fintech</i>
	Keadaan lingkungan organisasi
	Pengetahuan tentang <i>fintech</i>
	Dampak terhadap bisnis
	Sikap lingkungan terhadap <i>fintech</i>
	Hal positif (keuntungan) dan negatif (kesulitan) setelah menerapkan <i>fintech</i>

Sumber: diolah oleh peneliti

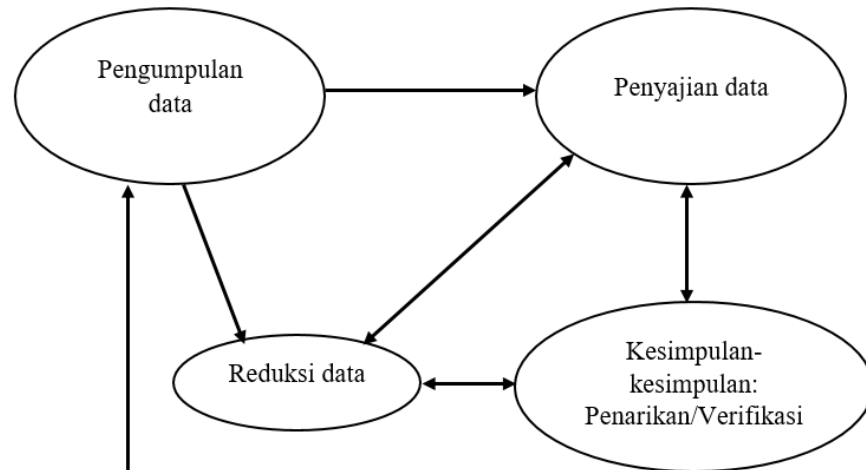
G. Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang datanya diperoleh melalui hasil wawancara dan dokumentasi yang didapat oleh peneliti. Pengumpulan data tersebut terus dilakukan sampai mencapai data jenuh. Selanjutnya data diberi kode untuk kemudian diolah melalui Microsoft excel dan dianalisis oleh peneliti. Berikut analisis data kualitatif yang dilakukan peneliti:

1. Analisis Data Kualitatif

Menurut Miles & Huberman (1992) analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara siklus, dimulai dari tahap satu sampai tiga, kemudian kembali

ke satu. Kaitan antara analisis data dengan pengumpulan data disajikan oleh Miles dan Huberman dalam diagram berikut.



Gambar III.1 Hubungan antara Analisis Data dengan Pengumpulan Data Menurut Miles dan Huberman

a. Langkah 1: Pengumpulan Data

Peneliti mengumpulkan beberapa data dari berbagai teknik pengumpulan data yaitu melalui teknik wawancara dan hasil catatan pengamatan. Proses pengambilan data dalam hal ini berkaitan dengan peran fintech dalam meningkatkan daya saing pada UMKM subsektor kuliner di Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur. Dalam langkah ini, sumber data diperoleh dari:

1) Data Hasil Wawancara

Dalam hasil wawancara ini data yang diperoleh dapat berbentuk *digital recorder* atau tulisan yang sudah ditranskrip

sebelumnya. Untuk tujuan efisiensi dan efektivitas penelitian, peneliti dapat menggunakan *digital recorder* sehingga langsung dapat dianalisis.

2) Data Hasil Catatan Pengamatan

Data hasil catatan pengamatan biasanya berupa tulisan tangan. Data hasil tersebut kemudian mampu melengkapi data-data yang kemudian akan dikonversi ke dalam Microsoft excel.

Setelah pengumpulan data selesai, tahap selanjutnya adalah tahap kodifikasi data. Tahap kodifikasi data merupakan tahap pengkodean terhadap data. Hal yang dimaksud dengan pengkodean data adalah peneliti memberikan nama atau penamaan terhadap hasil penelitian.

b. Langkah 2: Reduksi Data

Menurut Sugiyono (2016) reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Selain itu, reduksi data merupakan bentuk analisis untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

c. Langkah 3: Penyajian Data

Penyajian data adalah sebuah tahap lanjutan analisis di mana peneliti menyajikan temuan penelitian berupa kategori atau pengelompokan (Afrizal, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti dibantu menggunakan Microsoft Excel.

d. Langkah 4: Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi Data

Penarikan kesimpulan atau verifikasi adalah suatu tahap lanjutan dimana pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari temuan data. Ini adalah interpretasi peneliti atas temuan dari suatu wawancara atau sebuah dokumen. Setelah kesimpulan diambil, peneliti kemudian mengecek lagi kesahihan interpretasi dengan cara mengecek ulang proses koding dan penyajian data untuk memastikan tidak ada kesalahan yang telah dilakukan. Setelah tahap ini dilakukan, maka peneliti telah memiliki temuan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan terhadap suatu hasil wawancara atau sebuah dokumen.

2. Analisis SWOT

Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT. SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dimana SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis SWOT ini akan

dilakukan pada strategi meningkatkan daya saing pada UMKM di Kecamatan Kramat Jati Jakarta Timur, hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT.

Hasil penelitian ini selain akan dianalisis secara deskriptif kualitatif penulis juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan logika yang dapat memaksimalkan *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman). *Strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) merupakan faktor-faktor strategis perusahaan yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT. Model yang populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT dengan menggunakan *Matrix Internal Factor Analysis Summary* dan *Matrix Eksternal Factor Analysis Summary*.

a. Matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Menurut David, ada lima tahap penyusunan Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS):

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot yang diberikan kepada masing-

masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

- 3) Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3) dan kekuatan yang besar (rating = 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- 4) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- 5) Jumlahkan total skor masing-masing variabel. Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matrik IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

b. Matrik EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Menurut David, ada lima tahap penyusunan Matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS):

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 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 di bawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.
- 4) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- 5) Jumlahkan semua score untuk mendapatkan nilai total score perusahaan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. Total score 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan

cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

2.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis di dalam manajemen perusahaan atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Analisis ini yang harus diterapkan oleh suatu perusahaan.

Definisi analisis SWOT yang lainnya yaitu sebuah bentuk analisa situasi dan juga kondisi yang bersifat deskriptif (memberi suatu gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan juga kondisi sebagai faktor masukan, lalu kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. SWOT adalah singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (hambatan).

- a. *Strenght* (S), yaitu analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu di lakukan di dalam analisis ini adalah setiap perusahaan atau organisasi perlu menilai kekuatan-kekuatan dan

kelemahan di bandingkan dengan para pesaingnya. Misalnya jika kekuatan perusahaan tersebut unggul di dalam teknologinya, maka keunggulan itu dapat di manfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan juga kualitas yang lebih maju.

- b. *Weaknesses* (W), yaitu analisis kelemahan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Merupakan cara menganalisis kelemahan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi.
- c. *Opportunity* (O), yaitu analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan depan atau masa yang akan datang.
- d. *Threats* (T), yaitu analisis ancaman, cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera di atasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

2.2 Faktor yang Mempengaruhi Analisis SWOT

Dalam menyusun strategi menggunakan analisis SWOT, tentu ada faktor yang mempengaruhi komponen analisis SWOT. Faktor tersebut dapat berasal dari dalam (faktor internal), dan berasal dari luar (faktor eksternal).

a. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan dimana terdapat dua komponen yaitu kekuatan dan kelemahan. Kedua komponen tersebut berdampak pada lebih baiknya suatu penelitian jika kekuatan lebih besar dari pada kelemahan. Sehingga, jika kekuatan internal perusahaan ini menjadi lebih maksimum maka akan memberikan hasil penelitian yang jauh lebih baik. Berikut ini faktor internal yang mempengaruhi analisis SWOT, diantaranya yaitu:

- 1) Sumber daya yang dimiliki
- 2) Keuangan dan financial yang dimiliki perusahaan
- 3) Kelebihan atau kelemahan internal perusahaan
- 4) Pengalaman yang pernah dialami perusahaan sebelumnya baik yang berhasil maupun yang gagal

b. Faktor Eksternal

Dalam faktor eksternal, apa yang diteliti tidak secara langsung terlibat. Faktor eksternal terbagi dua bagian yaitu ancaman dan peluang. Adanya kedua komponen tersebut maka akan memberikan

data yang perlu dimasukkan dalam jurnal penelitian sehingga akan menghasilkan strategi untuk menghadapinya. Faktor eksternal yang mempengaruhi analisis SWOT, diantaranya yaitu:

- 1) Trand
- 2) Budaya, sosial politik. Idiologi, perekonomian
- 3) Sumber permodalan
- 4) Peraturan pemerintah
- 5) Perkembangan teknologi
- 6) Pristiwa yang terjadi
- 7) Lingkungan

2.3 Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model General Elektrik. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, yaitu:

Kekuatan Eksternal		Kekuatan Internal		
		KUAT	RATA-RATA	LEMAH
		(3.0-4.0)	(2.0-2.99)	(1.0-1.99)
Kekuatan Eksternal	TINGGI	4.0 I. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	3.0 II. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	2.0 III. GROWTH Turnaround
	SEDANG	3.0 IV. STABILITY Hati-hati	2.0 V. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	1.0 VI. RETRENCHMENT Captive Company Atau Divestment
	RENDAH	2.0 VII. GROWTH Difersifikasi Konsentrik	1.0 VIII. GROWTH Difersifikasi Konglomerat	IX. RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Gambar III.2 Hasil Matriks Internal Eksternal (IE)

Pada gambar tersebut dapat diidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, 5) dan pertumbuhan dengan upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- Stability strategy* (sel 4) adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang diterapkan.

- c. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan oleh perusahaan.

Berikut adalah penjelasan mengenai kesembialan yang terdapat pada sel matrik IE seperti pada gambar III.2:

- a. Sel I Konsentrasi melalui Integritas Vertikal

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dilalui integritas dengan cara *backward integration* atau *forword integration*. Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam berdaya tarik tinggi.

- b. Sel II dan V Konsentrasi melalui Integritas Horizontal

Strategi pertumbuhan integritsa horizontal adalah kegiatan yang memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain dan meningkatkan produk serta jasa.

- c. Sel III *Turnaround*

Strategi ini tepat bagi perusahaan pada daya tarik industri tinggi ketika masalah-masalah perusahaan mulai dirasakan tetapi belum kritis. Strategi ini dilakukan oleh perusahaan dengan cara melakkan penghematan pada oprasional perusahaan.

- d. Sel IV *Stability*

Strategi berdiam diri mungkin tepat untuk dijadikan sebagai strategi sementara yang memungkinkan bagi perusahaan untuk menggabungkan semua sumber daya yang dimilikinya setelah

mengalami pertumbuhan yang cepat dari industri yang kemudian menghadapi suatu masa depan yang tidak pasti.

e. Sel VI Divestasi

Merupakan strategi yang tepat bagi perusahaan yang berada pada posisi kompetisi lemah dan dengan daya tarik industri menengah.

f. Sel VII Diverifikasi Terkait

Strategi pertumbuhan melalui diverifikasi umumnya dilakukan pada perusahaan yang memiliki kondisi competitive posisi sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya rendah. Tekanan strategi ini lebih pada strategi financial dari pada *product market synergy* (strategi yang terdapat pada diverifikasi).

g. Sel IX Bangkrut atau Likuiditas

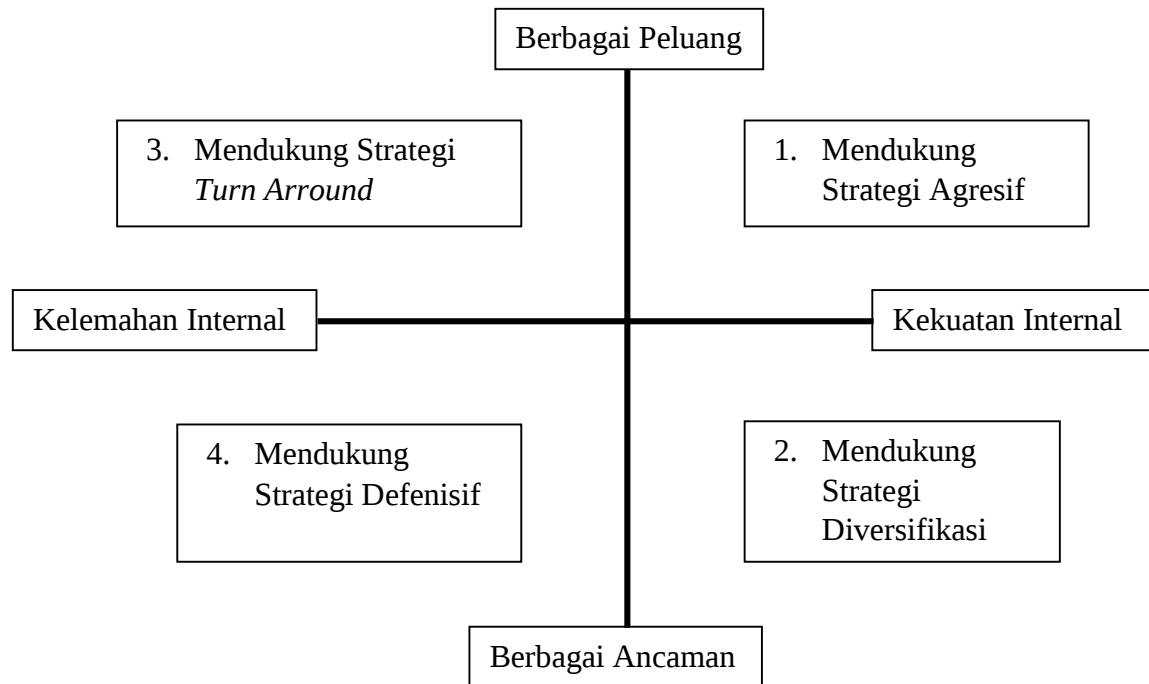
Likuiditas adalah strategi yang dilakukan dengan menjual sebagian atau seluruh perusahaan yang ada dengan tujuan mendapatkan uang untuk membayar seluruh obligasi perusahaan dan kemudian menyerahkan sisanya pada pemegang saham.

2.4 Diagram Cartesius Analisis SWOT

Langkah selanjutnya adalah menelaah melalui diagram analisis SWOT dengan membuat titik potong antara sumbu X dan sumbu Y, dimana nilai dari sumbu X di dapat dari selisih antara total *Strength* dan total *Weakness*, sedangkan untuk nilai sumbu Y didapat dari selisih antara total antara

Opportunities dan total *Threat*. Di bawah ini gambar Diagram Analisis

SWOT sebagai berikut:



Gambar III.3 Diagram Cartesius Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT pada gambar menghasilkan empat kuadran yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kuadran 1:

Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang

agresif (*Growth Oriented Strategy*). Strategi ini menandakan keadaan perusahaan yang kuat dan mampu untuk terus berkembang dengan mengambil kesempatan atau peluang yang ada untuk meraih omzet yang maksimal.

b. Kuadran 2:

Kuadran ini menandakan bahwa meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

b. Kuadran 3:

Kuadran ini jelas memperlihatkan bahwa kondisi perusahaan sangat lemah namun memiliki peluang yang besar untuk bisa berkembang. Untuk perusahaan disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya, karena dikhawatirkan perusahaan akan sulit menangkap peluang yang ada, serta perusahaan harus memperbaiki kinerja dari pihak internal.

c. Kuadran 4:

Kuadran Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, karena jelas terlihat bahwa dari pihak internal maupun eksternal sangat lemah. Untuk itu diharapkan perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, dengan memperbaiki kinerja internalnya agar tidak semakin terpuruk.

2.5 Model Matriks Analisis SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi. Alternatif strategi yang dihasilkan minimal 4 buah strategi sebagai hasil dari analisis matriks SWOT.

Tabel III.3 Model Matriks Analisis SWOT

IFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EFAS		
Peluang (O)	Strategi SO <i>(Strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang)</i>	Strategi WO <i>(Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)</i>
Ancaman (T)	Strategi ST <i>(Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)</i>	Strategi WT <i>(Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)</i>

Sumber: (Rangkuti, 2008)

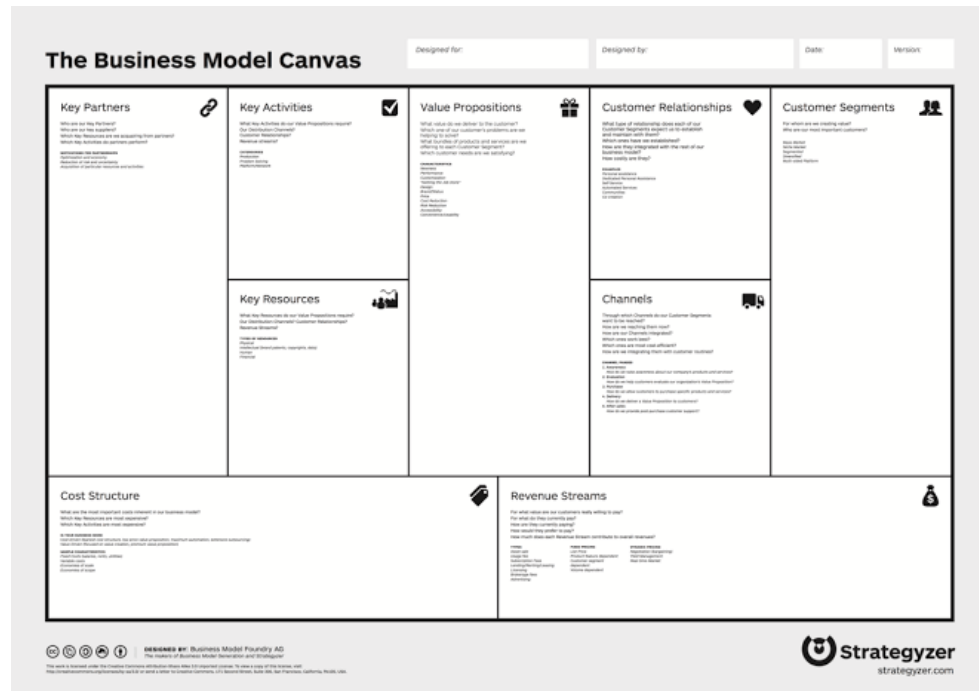
Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT di atas:

- a. Strategi SO (*Strength and Oppurtunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
- b. Strategi ST (*Strength and Threats*). Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO (*Weakness and Oppurtunity*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT (*Weakness and Threats*). Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3. Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas adalah sebuah model bisnis gambaran logis mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menghantarkan dan menangkap sebuah nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Canvas ini membagi business model menjadi 9 buah komponen utama, kemudian dipisahkan lagi menjadi komponen kanan (sisi kreatif) dan kiri (sisi logik). Persis seperti otak manusia. Kesembilan komponen yang ada tersebut adalah sebagai berikut, (diurut dari kanan ke kiri). *Customer Segment*, *Customer Relationship*,

Customer Channel, Revenue Structure, Value Proposition, Key Activities, Key Resource, Cost Structure, dan Key Partners.



Gambar III.4 Business Model Canvas

1. Customer Segment (CS)

Customer Segment yaitu menentukan segmen target customer dari bisnis yang akan dikembangkan. Posisikan diri pada sisi customer untuk memperhatikan apa yang dilihat, didengar, dipikirkan dan dilakukan, menjadi keinginan dan tujuan, rasa takut, dan harapan.

2. Value Proposition (VP)

Value Proposition yaitu memperkirakan kebutuhan customer yang sudah diidentifikasi pada *customer segment*. Berdasarkan kebutuhan itu, selanjutnya dapat didefinisikan *value* (nilai) apa yang akan diberikan agar

mampu memenuhi kebutuhan *customer*. *Value* yang diberikan itu akan menjadi nilai inti dari kegiatan bisnis.

3. *Customer Relationship* (CR)

Customer Relationship yaitu mendefinisikan hubungan antara perusahaan dan *customer*. Macam-macam jenis hubungan mulai dari memberikan bantuan personal perorangan kepada setiap *customer*, dengan memanfaatkan komunitas, atau bahkan berupa ‘*self service*’, yaitu tidak berhubungan langsung dengan *customer*.

4. *Channel* (CH)

Channel yaitu cara untuk mencapai *customer*. *Channel* ini adalah jalur antara perusahaan dengan *customer*, bagaimana *delivery* dari *value* yang diberikan akan mampu mencapai *customer* dengan baik.

5. *Revenue Stream* (RS)

Revenue Stream yaitu representasi dari jalur penerimaan uang yang akan diterima dari setiap *customer segment*. Definisikan cara tertentu untuk menghasilkan *revenue* dari setiap *customer segment*.

6. *Key Resource* (KR)

Key Resource adalah Sumber Daya Utamayang menjelaskan mengenai aset terpenting yang diperlukan dalam membuat model bisnis kerja. Setiap model bisnis memerlukan Sumber Daya Utama.Sumber Daya Utama akan memungkinkan perusahaan untuk membuat dan melebihi Proposisi Nilai,

mencapai pasar, memelihara hubungan dengan Segmen Pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

7. *Key Activities* (KA)

Key Activities adalah Kegiatan Utama yang menjelaskan hal terpenting yaitu perusahaan harus membuat model bisnis. Setiap model bisnis dibuat untuk sejumlah Kegiatan Utama. Hal ini merupakan tindakan yang paling penting bagi perusahaan sehingga harus maksimal untuk dapat menghasilkan operasi yang berhasil. Seperti Kunci Sumber Daya, diwajibkan untuk membuat dan melebihi Proposisi Nilai, Pencapaian pasar, mempertahankan Hubungan Pelanggan, dan pendapatan yang diperoleh, seperti Kunci Sumber Daya, kegiatan tergantung pada jenis model bisnis. Untuk perangkat lunak pembuat *Microsoft*, kegiatan utama meliputi pengembangan perangkat lunak. Untuk produsen *PC Dell*, kegiatan utama meliputi rantai pasokan manajemen. Untuk konsultasi *McKinsey*, kegiatan utama meliputi pemecahan masalah.

8. *Key Partners* (KP)

Key Partners adalah Kunci Kemitraan yang menjelaskan jaringan pemasok dan mitra yang membuat pekerjaan model bisnis. Perusahaan menjalin kemitraan untuk banyak alasan, dan kemitraan menjadi landasan model bisnis. Perusahaan membentuk aliansi untuk mengoptimalkan model bisnisnya, mengurangi resiko, atau memperoleh sumber daya. Ada empat jenis kemitraan:

- Strategi aliansi antara non-pesaing
- Strategi kemitraan antara pesaing (*Coopetition*)
- Usaha bersama: usaha untuk mengembangkan bisnis baru
- Hubungan Pembeli-Pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

9. *Cost Structure*

Cost Structure adalah Struktur Biaya yang menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan dalam mengoperasikan model bisnis ini. Blok bangunan ini menjelaskan biaya yang paling besar terjadi antara biaya-biaya yang harus dikeluarkan untuk dapat menghasilkan *Value Proposition* yang ditujukan pada *Customer Segment* sehingga didapat *Revenue Stream*. Biaya tersebut dapat dihitung relatif mudah setelah mendefinisikan Sumber Daya Utama, Kegiatan Utama, dan Kunci Kemitraan (Dewobroto, 2016).