

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Restoran

Soekarno (2000) menyebutkan bahwa restoran perlu memperhatikan 3 hal dalam proses bisnisnya :

1. Makanan dan minuman
2. Pelayanan Restoran, yaitu bagaimana pelayanan pramusaji kepada konsumen, fasilitas yang disediakan termasuk lahan parkir, *spot* untuk berfoto dan sebagainya
3. Suasana, yaitu interior restoran, ornamen – ornamen ruangan seperti pencahayaan, dekorasi, kebersihan dan sebagainya

Restoran dapat dikelompokkan berdasarkan bagaimana pengelolaan sistem penyajian, yaitu :

1. Formal Restoran, kategori ini dalam pengelolaannya dikelola oleh profesional dan secara komersial dengan cara yang eksklusif
2. Informal Restoran, industri jasa pelayanan makanan dan minuman yang pengelolaannya mengutamakan kecepatan dan ketepatan pelayanan
3. *Specialities* restoran, industri jasa pelayanan makanan dan minuman ini menyediakan makanan khas suatu daerah atau negara tertentu

Sementara itu Marsum (2005) mengelompokkan restoran menjadi lebih detail berdasarkan pengelolaan dan sistem penyajian, yaitu :

1. *A'la Carte Restaurants*
Restoran ini menyajikan pilihan berbagai macam lauk makanan secara lengkap dan memberikan kebebasan kepada konsumen untuk memilih menu yang diinginkan
2. *Table D'hote Restaurants*
Restoran ini menyajikan pilihan makanan dan minuman mulai dari hidangan pembuka, hidangan utama hingga penutup sesuai harga yang sudah ditetapkan
3. *Coffe Shop or Berraserie*
Restoran yang menawarkan kopi sebagai minuman utama dan makanan-makanan kecil sebagai pendamping kopi

4. *Cafeteria*

Restoran yang menjual makanan dan minuman sederhana seperti roti tawar, kue, kopi dan teh

5. *Continental Restaurants*

Restoran yang menawarkan hidangan kontinental dan melayani konsumen dengan mewah, contoh menu kontinental adalah *chicken salad hawaiaan, black pepper steak, dan fillet fish meuniere*

6. *Carvery*

Restoran yang menyediakan menu utama berbagai macam olahan panggang

7. *Dining Room*

Restoran yang menyajikan menu makanan dan minuman yang sederhana dan memiliki cita rasa spesial khas restoran tersebut

8. *Dischoteque*

Restoran yang menu nya hanya menawarkan makanan ringan, pada umumnya jenis restoran ini memiliki fasilitas *live music*

9. *Grill Room*

Restoran yang menawarkan berbagai olahan daging panggang sebagai menu utama. Konsumen dapat memilih menu olahan daging yang diinginkan dan melihat secara langsung proses pemanggangannya

10. *Fish and Chip Shop*

Restoran yang menawarkan ikan dan keripik sebagai hidangan utama

11. *Inn Tavern*

Restoran yang pada umumnya terletak di tepi kota dan memberikan harga yang cukup terjangkau

12. *Night Club*

Restoran yang hanya menjual hidangan untuk makan malam dan memberikan fasilitas yang megah

13. *Pizzeria*

Restoran yang secara khusus mengolah sajian *pizza* dan spageti

14. *Pub*

Restoran yang hanya menyediakan makan malam, buka pada malam hari dan menawarkan minuman beralkohol serta makanan ringan. Fasilitas yang ditawarkan adalah pengunjung dapat menikmati suasana sambil berdiri atau duduk

15. *Pan Cake House*

Restoran yang khusus menyajikan hidangan *pancake* dan *crepes*

16. *Speciality Restaurant*

Restoran yang menyajikan makanan khas dan seluruh interior serta komponen pendukung lainnya disesuaikan dengan suasana makanan khas yang ditawarkan

17. *Terrace Restaurant*

Restoran yang terletak secara *outdoor*

18. *Gourmet Restaurant*

Restoran yang menawarkan makanan dan minuman dikhususkan untuk para kritikus makanan atau orang-orang yang berpengalaman dalam bidang kuliner. Restoran ini relatif memiliki cita rasa yang sedap dengan harga yang relatif tinggi

19. *Main Dining Room*

Restoran yang menyajikan makanan secara resmi, pada umumnya terdapat di dalam hotel berbintang

20. *Family Type Restaurant*

Restoran yang menyajikan hidangan sederhana dan harganya relatif tidak mahal

2.2. Definisi Kualitas

Kotler (2013) mengatakan bahwa kualitas adalah atribut dan karakteristik keseluruhan produk dan jasa yang disesuaikan dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara tersirat maupun langsung. Sementara itu Tjiptono dan Diana (2002) mengatakan bahwa kualitas adalah ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang dibandingkan dengan sejauh mana produk tersebut memenuhi tingkat kualitas atau spesifikasi yang diharapkan dan fungsional dari spesifikasi produk tersebut. pengertian lain dari kualitas adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Di dalam KKBI definisi kualitas adalah tingkat baik dan buruknya sesuatu. Dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah tingkatan baik atau buruknya produk dan jasa dibandingkan dengan spesifikasi, standar atau ketentuan tertentu yang diharapkan atau ditetapkan.

Terdapat delapan dimensi kualitas yang dapat digunakan sebagai kerangka

perencanaan strategi maupun analisis tingkat kualitas yang sudah ada menurut Tjiptono dan Diana (2009) :

1. Karakteristik kinerja dari Operasi pokok produk inti
2. Karakteristik sekunder / pelengkap sebagai keistimewaan atau tambahan
3. Keandalan, kemungkinan produk/ jasa mengalami kerusakan/tidak sesuai rencana
4. Tingkat kesesuaian dengan spesifikasi, perbandingan karakteristik desain dan operasi sesuai dengan standar dan ketetapan
5. Daya Tahan, ketahanan produk
6. *Serviceability*, kecepatan, kompetensi, kenyamanan , proses perbaikan dan penanganan kritik yang memuaskan
7. Estetika, daya tarik produk / tempat yang dapat dilihat / dirasakan dengan panca indera
8. Kualitas persepsi, citra dan reputasi produk dan bagaimana pengelolaan perusahaan terhadapnya

Tjiptono dan Sunyoto (2012) mengatakan bahwa kualitas dalam jasa pelayanan adalah bagaimana cara penyajian produk dan jasa sesuai dengan standar yang berlaku di perusahaan tersebut dan sesuai dengan harapan konsumen. Melanjutkan dari definisi sebelumnya, Tjiptono (2012) mengatakan bahwa kualitas pelayanan adalah suatu keadaan dinamis yang berkaitan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, dan lingkungan yang dapat memenuhi atau melebihi kualitas pelayanan yang diharapkan. Kualitas pelayanan adalah bagaimana proses pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan keinginan konsumen dan penyampaian yang tepat agar sesuai dengan harapan dan memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Beberapa jenis kriteria pelayanan:

1. Ketepatan waktu dalam proses pelayanan, waktu menunggu transaksi pembayaran maupun waktu menunggu produk disajikan
2. Akurasi pelayanan, yaitu bagaimana cara meminimalkan kesalahan
3. Sopan santun dan keramahmatan dalam proses pelayanan
4. Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan, fasilitas pendukung yang disediakan dan bagaimana pramusaji dapat mudah dihubungi oleh konsumen
5. Kenyamanan konsumen, fasilitas yang disediakan mulai dari lahan parkir, AC, ruang makan yang bersih, informasi yang memadai dan sebagainya

Terdapat sepuluh dimensi kualitas pelayanan yaitu *reability*, *responsiveness*, *competency*, *accessibility*, *courtesy* atau sopan santun, *communication*, *credibility*, *safety*, kemampuan perusahaan memahami keinginan konsumen dan bukti fisik /tangibles. Sepuluh dimensi ini lalu dirangkum menjadi lima dimensi :

1. Bukti Fisik (*tangibles*)

Bagaimana penampilan fisik pelayanan mulai dari pramusaji, perabotan, fitur – fitur pendukung, fasilitas, dan materi komunikasi

2. Keandalan (*reliability*)

Bagaimana kemampuan perusahaan melayani secara akurat, cepat, dan memuaskan

3. Daya tanggap (*responsiveness*)

Bagaimana ke tanggapannya yaitu ketersediaan dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan merespon permintaan konsumen. Termasuk di dalamnya bagaimana pramusaji menanggapi permintaan atau pertanyaan konsumen, bagaimana karyawan menangani masalah dalam perusahaan

4. Jaminan (*assurance*)

Pengetahuan dan kesopanan karyawan dan kemampuan karyawan dalam meyakinkan konsumen

5. Empati (*emphaty*)

Bagaimana perusahaan tersebut memahami konsumen, kebutuhan dan keinginan konsumen serta bertindak demi kepentingan konsumen dan memberikan perhatian khusus kepada para konsumen

2.3. Definisi Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah perasaan seseorang mengenai kesenangan atau kekecewaan sebagai hasil dari membandingkan kinerja produk dengan harapan yang diinginkan (Kotler dan Keller, 2009). Berdasarkan KBBI, pelanggan adalah seseorang yang membeli, menggunakan barang secara tetap, pelanggan berbeda dengan konsumen. Pengertian konsumen menurut KBBI adalah pemakai produk hasil produksi. Armstrong dan Kotler (2013) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah sejauh mana kinerja produk sesuai dengan harapan pembeli. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan adalah bagaimana tingkat kesesuaian kinerja produk atau jasa jika dibandingkan dengan harapan pelanggan tersebut. kepuasan pelanggan bergantung pada harapan setiap

konsumen, jika kriteria produk atau jasa tidak memenuhi harapan konsumen, maka pelanggan tidak akan merasa puas. Ketika konsumen merasa puas maka mereka akan kembali ke perusahaan secara terus menerus sehingga membentuk hubungan pelanggan. Tingkat dan kriteria harapan pelanggan dapat didapatkan melalui pengalaman pembelian sebelumnya, saran, informasi dari pemasar atau perusahaan kompetitor (Armstrong dan Kotler, 2013). Kepuasan pelanggan juga sangat bergantung pada produk dan jasa pelayanan restoran.

Perlunya dilakukan pengukuran kepuasan pelanggan karena (Gerson,1993) :

1. Dapat mengetahui sisi persepsi pelanggan
Agar perusahaan dapat mengidentifikasi kriteria apa yang pelanggan inginkan, alasan yang dapat membuat pelanggan melakukan *turn over*, alasan pelanggan memilih perusahaan, kualitas pelayanan yang diterima, kualitas pelayanan yang memenuhi kepuasan pelanggan dan kriteria untuk melakukan pembelian ulang
2. Mengetahui kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan
Dapat mengetahui karakteristik produk, jasa pelayanan yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan
3. Menutupi GAP
GAP antara pelanggan dan perusahaan dapat saja terjadi, beberapa diantaranya adalah :
 - a. GAP antara keinginan pelanggan yang sesungguhnya dan estimasi keinginan pelanggan
 - b. GAP antara bentuk produk yang telah dibeli pelanggan dan bentuk sesungguhnya produk yang pelanggan terima
 - c. GAP antara kualitas layanan yang perusahaan percaya baik dan kualitas pelayanan yang pelanggan ingin terima
 - d. GAP antara kualitas pelayanan yang diharapkan pelanggan dan kinerja kualitas sesungguhnya
4. Mengamati langkah yang perusahaan dapat ambil untuk meningkatkan kualitas pelayanan
5. Peningkatkan kinerja dapat meningkatkan pendapatan dan *profit*
6. Mengetahui bagaimana kondisi sekarang dan pengembangan yang harus diambil oleh perusahaan
7. Mengaplikasikan proses peningkatan yang berkelanjutan dan secara terus menerus

Selain itu, menurut Tjiptono dan Diana (2002) manfaat dari pengukuran kepuasan pelanggan adalah :

1. Meningkatkan keharmonisan hubungan perusahaan dan pelanggan
2. Memberikan alasan yang baik agar pelanggan dapat melakukan pembelian ulang
3. Menciptakan pelanggan dengan loyalitas yang tinggi
4. Menciptakan strategi pemasaran *word of mouth* yang baik
5. Meningkatkan reputasi perusahaan
6. Meningkatkan pendapatan perusahaan

Kivela dkk (1999) dalam jurnal berjudul *Consumer Research in the Resturant Environement* melakukan penelitian mengenai perancangan model konseptual menyangkut kepuasan pelanggan dan prediksi keputusan yang diambil pelanggan apakah ingin kembali mengunjungi restoran atau tidak. Dalam penelitian ini terdapat berbagai atribut restoran yang diinginkan oleh pelanggan. Terdapat lima macam faktor dari atribut restoran, yaitu faktor makanan, faktor pelayanan, faktor suasana, faktor kenyamanan dan faktor penawaran. Rekapitulasi atribut penelitian terdapat pada tabel 2.1

Tabel 2.1. Tabel Atribut Kualitas Pelayanan Restoran

Atribut yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan		
No	Faktor	Atribut
1	Makanan	Tampilan Makanan yang menarik
2		Menu yang bervariasi
3		Makanan yang sehat dan higienis
4		Cita rasa makanan
5		Kualitas makanan secara umum
6		Kesegaran makanan
7		Temperatur makanan
8	Pelayanan	Karyawan yang ramah, sopan dan dapat membantu
9		Karyawan perhatian dengan kebutuhan pelanggan
10		Karyawan menyapa pelanggan
11		Pelayanan yang cepat
12		Karyawan bersedia untuk melayani pelanggan
13		Karyawan yang berpengetahuan baik tentang makanan dan minuman
14		Penanganan terhadap keluhan pelanggan

Tabel 2.1. Tabel Atribut Kualitas Pelayanan Restoran Lanjutan

No	Faktor	Atribut
15	Suasana	Kenyamanan restoran
16		Kebisingan restoran
17		Pemandangan dari restoran
18		Kebersihan restoran
19		Privasi makan
20		Temperatur restoran
21		Penampilan restoran
22		Penampilan karyawan
23	Kenyamanan	Penanganan reservasi yang mudah
24		Area parkir yang luas
25	Restoran yang Menawarkan	Pengalaman makan yang baru
26		Konsistensi makanan
27		Kenyamanan ketika makan ditempat
28		Konsistensi pelayanan

(Sumber : Kivela, Reece dan Inbakaran, 1999)

Zeithaml dkk (1990) mengatakan bahwa kriteria kualitas pelayanan didefinisikan oleh para pemasar yaitu konsumen sendiri, sehingga persepsi standar kualitas yang baik ditentukan oleh harapan pelanggan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam hal kualitas pelayanan sangat bergantung dengan target pelanggannya. Kualitas pelayanan yang baik akan memberikan perusahaan pangsa pasar yang tinggi, peningkatan laba dan hal itu sangat ditentukan oleh aktivitas atau pendekatan yang digunakan.

2.4. Pemasaran

Proses meningkatkan pendapatan tidak hanya perlunya peningkatan kualitas, namun juga memerlukan strategi pemasaran yang tepat.

2.4.1 Definisi Pemasaran

Pemasaran adalah kegiatan yang dilakukan oleh individu atau perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dengan sistem barter (Tjiptono dan Chandra, 2012). Sedangkan menurut Kotler dan Keller (2009), pemasaran adalah kegiatan yang dilakukan oleh individu atau perusahaan yang produknya berupa jasa maupun barang untuk mempertahankan kelanjutan proses bisnis perusahaan. Pemasaran merupakan hal yang berbeda dengan penjualan, pemasaran berpusat pada proses manajemen perusahaan untuk mempertahankan tingkat kepuasan konsumen atau meningkatkan tingkat

kepuasan konsumen. Manajemen pemasaran termasuk dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (Ebert dan Griffin, 2007). Manajemen pemasaran dapat dikatakan juga sebagai proses menentukan target pasar, mendapatkan, mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan dengan cara menyampaikan, menciptakan dan mengkomunikasikan nilai superior perusahaan. Dalam menentukan proses manajemen pemasaran yang tepat, dibutuhkan strategi yang sesuai.

2.4.2 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah perancangan dan perencanaan dengan ilmu keunggulan bersaing berkesinambungan antara target pasar dan program yang ditetapkan untuk mendapatkan target pasar tersebut (Tjiptono dan Chandra, 2012). Strategi pemasaran adalah bagaimana proses perancangan dan pemasaran ekspektasi perusahaan mengenai berbagai macam aktivitas pemasaran dan respon target pasar. Dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran adalah perancangan perencanaan perusahaan dalam hal memasarkan produk agar dapat disampaikan dengan baik ke target pasar atau konsumen. Kategori dalam konsep strategi pemasaran :

1. **Bauran Pemasaran**
Dalam bauran pemasaran terdapat beberapa faktor penting seperti ; produk, harga, distribusi, dan promosi
2. ***Marketing Positioning***
Proses perusahaan dalam menentukan target pasar yang sesuai. Perusahaan perlu menentukan segmentasi pasar yang tepat agar produk atau jasa yang ditawarkan sesuai dengan harapan kriteria target pasar yang dituju.
3. ***Timing Strategy***
Proses perusahaan dalam pemilihan waktu yang baik dan tepat. Pemilihan waktu untuk melakukan promosi, berbagai perencanaan dalam bidang produksi dan sebagainya
4. **Segmentasi Pasar**
Konsumen merupakan individu yang memiliki karakteristik kebutuhan dan keinginan yang berbeda. Perusahaan perlu melakukan identifikasi produk atau jasa yang homogen agar dapat diterima oleh pasar yang bersifat heterogen

5. Market Entry Strategy

Upaya perusahaan untuk mendapatkan *market* khusus dengan cara bergabung dengan perusahaan lain atau mengadakan *collab*.

2.4.3 Bauran Pemasaran

Bauran Pemasaran adalah salah konsep dalam strategi pemasaran agar strategi pemasaran dapat direncanakan dan dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien. Bauran pemasaran terdiri dari faktor produk, harga, distribusi dan promosi (Sumarmi dan Soeprihanto, 2010). Faktor dalam bauran pemasaran dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi harapan konsumen terhadap perusahaan. Berikut merupakan faktor-faktor dalam bauran pemasaran:

1. Produk

Produk adalah barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen yang dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan (Soemarmi dan Soeprihanto, 2010). Suatu produk memiliki beberapa aspek yang dapat ditinjau :

a. Produk Inti

Manfaat utama yang ditawarkan oleh produk untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. Manfaat tambahan juga dapat didapatkan dari suatu produk, produk ini dinamakan *augmented product* atau produk yang sudah mengalami perkembangan.

b. Augemented Product

Adalah produk yang telah dikembangkan, produk ini memberikan manfaat tambahan seperti dapat didaur ulang, fasilitas perbaikan, jaminan garansi dan sebagainya

c. Formal Product

Tampilan fisik yang langsung mencolok dalam persepsi konsumen. Terdiri dari *design*, kualitas, keistimewaan, pengemasan, merk produk

2. Harga

Menurut (Deliyanti,2012) harga adalah nilai tukar yang dapat dibandingkan dengan uang atau produk lain serta manfaat yang ditawarkan oleh produk atau jasa tersebut. harga merupakan elemen dalam pemasaran yang mudah untuk disesuaikan, setelah melakukan seluruh perancangan proses bisnis dan pemasaran perusahaan akan

menentukan harga. Dalam proses penentuannya harga perlu disesuaikan dengan target pasar, harga pokok produk serta kebijakan lainnya. Terdapat beberapa metode yang digunakan untuk menetapkan harga :

a. Penetapan harga berdasarkan permintaan

Metode ini dalam prosesnya mempertimbangkan kemampuan dan kemauan konsumen sebagai target pasar untuk membeli produk tersebut

b. Penetapan harga berdasarkan harga pokok produksi

Metode ini menentukan harga berdasarkan biaya variabel dan biaya *fix* serta laba yang didapatkan

c. Penetapan harga berdasarkan Laba

Metode ini menentukan harga agar biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan sebanding dengan jumlah *income* perusahaan. Terdapat tiga cara dalam metode ini ; Berdasarkan target keuntungan, Berdasarkan target penjualan, dan berdasarkan target perusahaan

d. Penetapan harga berdasarkan kompetitor

Metode ini menentukan harga dengan dasar harga produk atau jasa yang ditetapkan oleh kompetitor

3. Distribusi

Soeprihanto (2006) menyatakan bahwa distribusi merupakan jaringan yang dimulai dari produsen hingga konsumen dengan tujuan penyaluran barang atau jasa. Terdapat tiga macam metode distribusi :

a. Distribusi Insentif

Metode ini memiliki penyalur dengan jumlah yang banyak. Pada umumnya metode ini digunakan untuk produk dengan biaya rendah namun daya tariknya tinggi

b. Distribusi Selektif

Metode ini memiliki penyalur atau pengecer yang telah ditentukan dan bekerja sama. Pada umumnya metode ini digunakan untuk produk industri atau produk keluaran terbaru

c. Distribusi Eksklusif

Metode ini memiliki satu penyalur dengan kapasitas tinggi dalam suatu wilayah yang telah ditentukan.

4. Promosi

Promosi merupakan komunikasi dalam pemasaran untuk mempengaruhi

target pasar agar mengetahui, tertarik, membeli dan setia pada produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut (Tjiptono dan Chandra, 2012). Promosi bermanfaat untuk meningkatkan penjualan, meningkatkan citra perusahaan, mengenalkan produk perusahaan, membangun kesetiaan konsumen. Beberapa elemen dalam promosi :

a. Iklan

Wells (2006) mengatakan bahwa iklan merupakan bentuk komunikasi suatu perusahaan melalui media untuk mempengaruhi *audience* serta menimbulkan biaya. Iklan dapat digunakan sebagai sarana penawaran, memperkenalkan dan mengenalkan nilai *superior* produk maupun perusahaan kepada konsumen. Manfaat dari periklanan adalah memberikan informasi produk, mempengaruhi konsumen, membangun kesan yang baik.

b. Promosi

Promosi adalah kegiatan perusahaan dalam menempatkan dan mengatur produk agar dapat diterima dengan baik oleh konsumen. Kegiatan ini termasuk menjajakan produk.

c. Penjualan Pribadi

Metode ini melibatkan kontak langsung antara perusahaan dengan konsumen. Kontak langsung ini diharapkan agar konsumen lebih mengenal produk serta memperkenalkan citra perusahaan dan produk kepada konsumen

d. Hubungan Masyarakat

Metode ini memiliki manfaat dan tujuan sama seperti iklan, namun dalam prosesnya tidak memerlukan biaya. Hubungan masyarakat dapat berupa komentar mengenai produk atau perusahaan di media sosial maupun *word of mouth*.

e. Pemasaran secara langsung

Metode ini melaksanakan kontak langsung dengan konsumen agar mendapatkan respon secara cepat dan membangun hubungan dan loyalitas.

2.5. Pengumpulan Data

Dalam proses penelitian membutuhkan data untuk mendukung keberhasilan penelitian tersebut. Data tersebut dikumpulkan melalui proses *sampling*. Dalam

menentukan jumlah sampel yang tepat untuk penelitian, perlunya teknik penentuan jumlah sampel. Subbab ini akan membahas mengenai teknik yang tepat untuk menentukan jumlah sampel yang harus diambil.

2.5.1. Definisi Populasi dan Sampel

Harlan (2004) menyatakan bahwa populasi adalah himpunan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari karakteristiknya. Populasi tidak hanya berupa objek atau subjek yang dipelajari namun mencakup seluruh karakteristik yang melekat pada objek atau subjek yang diteliti. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2016) populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang peneliti akan pelajari. Menurut Harlan (2004) sampel adalah himpunan bagian dari populasi dan memiliki karakteristik yang sama dengan populasinya. Sampel diperlukan apabila populasi yang diteliti sangat besar, sehingga waktu penelitian, tenaga dan dana menjadi terbatas. Sampel yang diambil harus mewakili populasi, karena kesimpulan penelitian dari data sampel akan diterapkan kepada populasi tersebut. menurut Sekaran dan Bougie (2016) sampel adalah bagian dari populasi.

2.5.2. Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel, teknik *sampling* dibagi menjadi dua macam kelompok yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan peluang yang sama di setiap unsur populasi yang menjadi anggota sampel. Macam – macam teknik *probability sampling* :

1. Simple Random Sampling

Teknik pengambilan sampel ini memberikan peluang kepada seluruh anggota populasi untuk menjadi anggota sampel yaitu populasi dianggap homogen. Dikatakan *simple random* karena cara pengambilan sampel yang sederhana dan secara acak menggunakan nomor undian, membuang undi, dan sebagainya

2. Propotionate Stratified Random Sampling

Teknik ini digunakan untuk populasi dengan anggota yang tidak homogen dan memiliki strata proporsional. Sampel dalam anggota strata diolah

lebih lanjut agar jumlah sampel menjadi proporsional. Setelah itu dalam proses pengambilannya menggunakan *systematic random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak yang sebelumnya sudah dikelompokkan ke dalam interval tertentu

3. *Disproportionate Stratified Random Sampling*

Teknik pengambilan sampel ini digunakan untuk populasi yang memiliki bentuk strata namun tidak proporsional

4. *Cluster Sampling*

Teknik ini digunakan secara berkelompok untuk populasi yang sangat luas. Dalam proses pengambilan sampel dilakukan di kelompok atau wilayah tertentu yang telah ditentukan. Seperti pengambilan sampel di wilayah kabupaten, lalu kota hingga provinsi.

Non probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel dengan peluang yang berbeda untuk setiap anggota populasi yang akan ditetapkan sebagai sampel. Macam-macam teknik *non probability sampling* :

1. *Sampling Sistematis*

Teknik ini menentukan anggota sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberikan nomor urut. Setiap anggota populasi akan diberikan nomor, lalu dalam proses pengambilan sampel nya menentukan apakah yang dijadikan sampel nomor ganjil, kelipatan lima dan sebagainya

2. *Sampling Kuota*

Teknik ini menentukan sampel dari populasi dengan karakteristik atau unsur – unsur tertentu dengan jumlah kuota sesuai yang telah ditentukan. dalam teknik ini jumlah populasi tidak ditetapkan namun anggota populasi dikelompokkan menjadi kelompok-kelompok tertentu, jumlah sampel yang akan diambil sesuai dengan jatah tau *quorum* setiap kelompok.

3. *Accidental Sampling*

Teknik ini dalam menentukan jumlah sampel dilakukan secara kebetulan, anggota populasi yang kebetulan bertemu dan bersedia akan digunakan oleh peneliti sebagai anggota sampel. Dalam proses nya peneliti langsung menggunakan unit populasi yang ditemui dan memiliki karakteristik sesuai dengan penelitian.

4. *Sampling Pruposive*

Dalam proses pengambilan sampel, teknik ini menggunakan pertimbangan tertentu, yaitu unsur-unsur yang dipandang sesuai dengan karakteristik populasi yang ingin diteliti dan juga unsur-unsur sesuai dengan tujuan penelitian

5. Sampling Jenuh

Teknik ini menggunakan seluruh anggota populasi menjadi sampel, teknik ini dapat digunakan apabila ukuran populasi relatif kecil yaitu kurang dari 30 orang.

6. *Snowball Sampling*

Dalam proses penentuan sampel, *snowball* awalnya memiliki jumlah sampel yang kecil setelah itu setiap anggota sampel diminta untuk menentukan anggota lain yang sesuai dengan tujuan penelitian untuk dijadikan sebagai anggota sampel.

7. *Convenience Sampling*

Sugiarto (2003) menyatakan bahwa teknik *convenience sampling* merupakan teknik pengambilan sampel berdasarkan kenyamanan, yaitu ketersediaan elemen, dan kemudahan untuk mendapatkannya. Teknik ini digunakan berdasarkan kemudahan responden yang mau bekerjasama, lokasi dan waktu yang tepat, dan sebagainya.

Dalam menentukan jumlah sampel bergantung pada rekomendasi tertentu, yaitu:

1. Jumlah sampel yang tepat digunakan dalam penelitian 30 hingga 500
2. Sampel yang dibagi menjadi beberapa kategori, memiliki jumlah anggota untuk setiap kategori sebanyak minimal 30
3. Penelitian yang menggunakan analisis korelasi atau regresi ganda memerlukan jumlah minimal 10 kali dari jumlah variabel yang akan diteliti. Seperti contoh variabel yang akan diteliti berjumlah 5 independen maupun dependen maka sampel yang harus diambil berjumlah $10 \times 5 = 50$
4. Penelitian eksperimen sederhana menggunakan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Jumlah sampel yang harus diambil untuk setiap kelompok yaitu antara 10 hingga 20

Hair dkk (2010) menyatakan bahwa penentuan jumlah sampel yang tepat dapat menggunakan cara jumlah atribut dikalikan dengan 5 hingga 10. Ukuran sampel ini digunakan untuk penyebaran kuesioner sehingga didapatkan anggota sampel

yang mewakili populasi. Ferdinan (2002) juga menyatakan bahwa ukuran sampel yang tepat adalah jumlah indikator dikalikan dengan 5.

2.5.3. Metode Pengumpulan Data

Menurut Hardani dkk (2020) berikut beberapa teknik untuk mengumpulkan data;

1. Wawancara

Teknik ini dilakukan dengan proses tanya jawab lisan diantara dua orang atau lebih, hasil dari pengumpulan data dengan teknik ini bergantung dengan kepiawaian peneliti saat melakukan proses. Proses wawancara dapat didahului dengan topik atau deskripsi umum selanjutnya lebih spesifik. Kelebihan wawancara dapat mendapatkan jumlah data yang diinginkan namun kelemahannya dalam proses wawancara kadang melibatkan aspek emosi sehingga responden membutuhkan jawaban panjang menjadi tidak terfokus.

2. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pencatatan secara sistematis mengenai kejadian, perilaku, objek yang mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Pada tahap awal observasi melihat data atau informasi secara umum. Selanjutnya, observasi dilakukan secara terfokus dan mendapatkan data yang sesuai pola perilaku atau hubungan yang mendukung penelitian

3. Kuesioner

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) kuesioner adalah pertanyaan tertulis yang telah dirancang untuk mengumpulkan data secara kuantitatif. Kuesioner dapat didistribusikan secara pribadi, elektronik atau langsung kepada responden. Kuesioner lebih murah dan lebih cepat sehingga tidak membuang waktu. Terdapat dua tipe kuesioner :

a. Kuesioner terbuka

Kuesioner ini memungkinkan responden menjawab pertanyaan dengan cara apapun yang diinginkan. Pertanyaan pada kuesioner terbuka umumnya tidak memberikan pilihan jawaban

b. Kuesioner Tertutup

Kuesioner tertutup diminta untuk menentukan satu pilihan diantara beberapa alternatif jawaban. Kuesioner ini menggunakan skala – skala untuk menentukan jawaban

2.5.4. Tipe Skala Pengukuran

Menurut Harlan (2004) skala yang digunakan dalam kuesioner:

1. Skala nominal

Skala ini melakukan pengukuran nominal untuk kategori objek, individu, atau kelompok seperti jenis kelamin, agama, pekerjaan, dan sebagainya tanpa memperhatikan urutan tertentu. Hasil analisis dipresentasikan dalam bentuk persentase. Jawaban dari skala nominal adalah “ya” atau “tidak” atau jawaban lain yang bersifat mengategorikan

2. Skala Ordinal

Skala ini memberikan informasi mengenai jumlah relatif karakteristik berbeda yang melekat pada objek atau personal dengan memperhatikan urutan tertentu. Skala ini memiliki informasi apakah suatu objek memiliki karakteristik yang lebih atau kurang

3. Skala Interval

Skala ini memiliki nilai interval tetap, namun karakteristik sama seperti skala nominal dan ordinal. Skala interval umumnya berupa angka, seperti pada pengukuran frekuensi 1x, 2x, 3x, dan seterusnya dengan jarak interval yang diketahui.

4. Skala Rasio

Skala ini memiliki seluruh karakteristik skala nominal, ordinal dan internal namun skala ini dimulai dengan nilai 0 empiris absolut. Nilai 0 ini sebagai simbol ketidakhadiran suatu karakteristik yang diukur

Selain skala diatas, terdapat skala pengukuran sikap:

1. Skala *Likert*

Skala ini mengukur sikap dalam suatu penelitian. *Thrustone* menyatakan bahwa sikap adalah penolakan, penilaian, pernyataan suka atau tidak suka, kepositifan atau kenegatifan terhadap suatu objek. Skala ini dimulai dari ekspresi ter-negatif, netral hingga ter-positif. Digunakan bobot angka untuk setiap skala seperti 5 untuk sangat setuju hingga 1 sebagai sangat tidak setuju

Keterangan untuk skala 1 sampai dengan 5 ditunjukkan di bawah ini:

- 1 = Sangat Tidak Penting
- 2 = Tidak Penting
- 3 = Cukup Penting

- 4 = Penting
- 5 = Sangat Penting

2. Skala *Thurstone*

Skala ini merupakan skala pertama dalam skala pengukuran sikap. Skala ini terdiri dari tiga teknik yaitu ; perbandingan berpasangan, metode interval dengan kemunculan sama dan metode interval berurutan. Metode ini sebagai pertimbangan jalur tingkat positif atau negatif karakteristik terhadap suatu objek

3. Skala *Guttman*

Skala ini menentukan derajat positif dengan penekanan aspek unidimensional. Responden berada pada posisi suatu kontinum sikap dimana harus menyatakan setuju pada semua pernyataan atau tidak setuju pada semua pernyataan

4. Perbedaan Semantis

Skala ini dikemukakan oleh Osgood untuk mengukur atribut yang diberikan oleh responden terhadap beberapa arti untuk mendeskripsikan objek tertentu. Dalam skala ini, digunakan kata sifat dengan arti berlawanan.

2.6. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Validitas adalah ketepatan suatu instrumen yang telah ditentukan dalam pengukuran, sedangkan reliabilitas yaitu instrumen dalam penelitian dapat dipercaya memberikan hasil yang tepat. Harlan (2004) menyatakan bahwa instrumen yang valid yaitu instrumen yang digunakan sebagai tolak ukur dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur atau diteliti. Instrumen yang reliabel yaitu jika instrumen tersebut digunakan berulang kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Harlan (2004) menyatakan terdapat beberapa tipe validitas pengukuran :

1. Validitas Isi

Tipe validitas ini menghubungkan atribut-atribut skala yang mencerminkan karakteristik konsep yang sedang diteliti. Suatu domain konsep dapat bersifat multidimensional sehingga diperlukan domain konsep yang tepat sesuai dengan atribut

2. Validitas Konstruksi

Tipe validitas ini memiliki tingkatan skala yang sesuai dengan konsep

yang akan diukur. Aspek pokok dalam validitas konstruksi adalah bersifat teoritis dan statistik

3. Validitas Kriteria

Tipe validitas ini berhubungan dengan tingkatan skala yang digunakan untuk memprediksi suatu variabel yang ditentukan sebagai kriteria. Instrumen dikatakan memiliki validitas kriteria jika korelasinya signifikan.

Instrumen dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran atau penelitian tersebut. Alat ukur yang dapat dikatakan valid apabila alat ukur tersebut dapat memberikan hasil data dan tetap memberikan gambaran cermin yang cermat dan tepat sesuai dengan data. Terdapat dua metode pengujian validitas, uji korelasi menggunakan metode *Bivariate Pearson* dan *Correlated Item Total Correlation*. *Bivariate Pearson*, yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \quad (2.1)$$

Keterangan Persamaan 2.1 :

R_{xy} = koefisien korelasi

X = skor pertanyaan

Y = skor total

n = banyaknya subyek

Jika koefisien korelasi lebih besar daripada nilai r tabel yang dicocokkan dengan *product moment* maka instrumen tersebut dapat dikatakan valid. Uji validitas dengan metode *correlated item-total correlation* adalah korelasi dari masing-masing nilai pertanyaan dan korelasi terhadap nilai koefisien yang over estimasi. Ghazali (2016) menyatakan bahwa kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan dalam kuesioner itu dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Terdapat dua metode lain dalam pengujian validitas :

1. Melakukan perbandingan korelasi antara nilai pertanyaan dengan total nilai konstruksi variabel
2. Melakukan pengujian dengan *Confirmatory Factor Analysis*

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, yaitu apakah alat ukur tersebut dapat diandalkan dan menghasilkan hasil data yang sama meskipun pengukuran dilakukan berulang kali. Suatu alat ukur dapat dikatakan

reliabel bila memiliki konstanta hasil pengukuran dan ketetapan hasil pengukuran sehingga alat ukur tersebut terbukti dapat dipertanggung-jawabkan kebenarannya. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Beberapa metode pengukuran reliabilitas secara internal :

1. Reliabilitas Skala

Metode ini digunakan untuk melakukan pengukuran reliabilitas skala atau kuesioner dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*

$$r_{tt} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_t^2} \right] \quad (2.2)$$

Keterangan Persamaan 2.2 :

R_{tt} = koefisien reliabilitas

K = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir pertanyaan

$\sum \sigma_t^2$ = varian total skor

2. Reliabilitas Tes

Skor untuk tes bersifat dikotomi yaitu jawaban benar memiliki skor 1 dan jawaban salah memiliki skor 0. Dalam perhitungannya menggunakan rumus KR-20

$$r_{tt} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{V_t - \sum pq}{V_t} \right] \quad (2.3)$$

Keterangan Persamaan 2.3 :

R_{tt} = koefisien reliabilitas

K = banyaknya butir pertanyaan yang salah

V_t = varian total

P = proporsi subyek yang menjawab soal benar

Q = proporsi subyek yang menjawab soal salah

$\sum pq$ = total perkalian p dan q

Uji reliabilitas dikatakan lolos uji apabila r hitung lebih besar daripada r tabel 5%, kategori koefisien reliabilitas adalah :

0,80 < r < 1,00 reliabilitas relatif sangat tinggi

0,60 < r < 0,80 reliabilitas dalam taraf tinggi

0,40 < r < 0,60 reliabilitas dalam taraf sedang

0,20 < r < 0,40 reliabilitas dalam taraf rendah

-1,00 r11 0,20 tidak reliabel

Gozhali (2016) menyatakan bahwa pengukuran reliabilitas ini dapat dilakukan dengan dua cara :

1. *Repeated Measurement*

Pengukuran berulang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan yang sama kepada responden yang sama namun dalam waktu yang berbeda, untuk melakukan analisis apakah responden memiliki jawaban yang sama atau berbeda

2. *One shot*

Pengukuran sekali saja dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden 1x saja namun membandingkan korelasi satu pertanyaan dengan pertanyaan lainnya.

Pengukuran reliabilitas secara eksternal dapat dilakukan dengan metode :

1. *Test – retest*

Pengujian ini dilakukan dengan melakukan percobaan instrumen selama berulang kali kepada responden. Dalam prosesnya responden merupakan orang yang sama, dengan instrumen yang sama, namun waktu yang berbeda. Setelah itu dilakukan pengukuran korelasi antara yang pertama dan berikutnya apabila positif dan signifikan maka instrumen tersebut dapat dinyatakan reliabel

2. *Equivalent*

Equivalent yaitu pertanyaan yang memiliki maksud yang sama namun dinyatakan dalam bahasa yang berbeda. Dalam prosesnya dilakukan pada responden yang sama, waktu yang sama namun instrumen yang berbeda. Setelah itu diadakan pengujian korelasi antara instrumen yang satu dengan instrumen lain yang *equivalent*

3. Gabungan

Pengujian ini dilakukan dengan dua instrumen yang berbeda ke beberapa kali responden yang sama.

2.7. Metode Penentuan Strategi Pemasaran

Proses penentuan strategi pemasaran yang tepat dan sesuai perlu memperhatikan beberapa faktor. Faktor tersebut yaitu faktor internal, eksternal dan sebagainya. Beberapa metode dapat digunakan agar mempermudah proses

perumusan strategi pemasaran yang baik. Strategi pemasaran yang baik dan tepat secara langsung berdampak pada peningkatan jumlah pelanggan.

2.7.1. Matriks *Internal Factor Evaluation*

David (2009) menyebutkan bahwa faktor- faktor strategis terdapat beberapa faktor internal yaitu perencanaan, pengorganisasian, motivasi, penempatan staf, pengontrolan. Faktor- faktor ini dapat mempengaruhi kekuatan dan kelemahan internal. Faktor yang tidak kalah penting, yaitu pemasaran yang meliputi; perencanaan dan penjualan produk/jasa, penetapan harga, riset pemasaran, distribusi, dan analisa peluang. Faktor selanjutnya adalah keuangan, keputusan investasi perusahaan, pembiayaan dan pembagian *dividen*. Faktor keempat yaitu produksi yang meliputi seluruh proses aktivitas mulai dari bahan baku hingga produk jadi. Faktor kelima yaitu penelitian dan pengembangan. Faktor terakhir yaitu sistem informasi manajemen yang berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan dan manajerial pengambilan keputusan. Dalam proses analisis faktor internal dapat menggunakan *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE). Matriks ini membantu menarik kesimpulan serta evaluasi untuk kekuatan dan kelemahan perusahaan. Matriks IFE juga memberikan identifikasi dan evaluasi keterkaitan antara atribut-atribut tersebut. Tahapan menentukan Matriks IFE :

1. Menentukan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan, dengan total maksimal 20 atribut. Dalam prosesnya faktor internal yang menjadi kekuatan lalu kelemahan. Faktor internal dibuat sespesifik mungkin, dapat berupa persentase, rasio, dan dalam angka.
2. Menetapkan bobot dalam skala 0 hingga 1. Skala 0 untuk faktor yang tidak penting hingga skala 1 untuk faktor yang paling penting relatif terhadap setiap faktor. Faktor yang semakin sesuai dengan tujuan perusahaan diberi nilai skala yang semakin tinggi. Seluruh bobot harus berjumlah 1. Penentuan bobot dalam tahap ini berdasarkan industri.

Tabel 2.2 merupakan contoh dari matriks IFE. Pada tabel tersebut terdapat kolom *weight*, *rating*, dan *weighted score*. *Weight* merupakan penilaian yang akan didapatkan melalui pengumpulan data dan *rating* merupakan nilai bobot yang diberikan oleh para ahli. Nilai *weight* untuk atribut faktor internal dan eksternal harus berjumlah 1. *Weighted score* merupakan perkalian antara nilai *rating* dengan bobot. Nilai ini digunakan untuk penentuan faktor internal dan

eksternal yang paling berpengaruh, juga digunakan sebagai referensi untuk perumusan matriks internal eksternal.

Tabel 2.2. Tabel Contoh dari Matriks IFE

Matriks Evaluasi Faktor Internal untuk Toko Retail Komputer				
Faktor Internal		Weight	Rating	Weighted Score
Kekuatan				
1	Peningkatan nilai <i>inventory turnover</i> dari 5.8 hingga 6.7	0,05	3	0,15
2	Rata-rata pembelian konsumen meningkat dari \$97 menjadi \$128	0,07	4	0,28
3	Tingkat moral karyawan	0,1	3	0,3
4	Promosi dalam toko meningkatkan 20% penjualan	0,05	3	0,15
5	Pengeluaran periklanan dalam koran meningkat 10%	0,02	3	0,06
6	Pendapatan dari biaya perbaikan di dalam toko meningkat 16%	0,15	3	0,45
7	Teknisi pendukung dalam toko berpendidikan <i>MIS degrees</i>	0,05	4	0,2
8	Nilai <i>debt-to-total</i> toko mengalami penurunan hingga 34%	0,03	3	0,09
9	Pendapatan karyawan meningkat hingga 19%	0,02	3	0,06
Kelemahan				
1	Pendapatan dari segmen <i>software</i> menurun hingga 12%	0,1	2	0,2
2	Lokasi toko mengalami pengaruh negatif karena Jalan Tol 34 yang baru	0,15	2	0,3
3	Karpet dan Cat di dalam toko rusak	0,02	1	0,02
4	Kamar mandi di dalam toko perlu diperbaharui kembali	0,02	1	0,02
5	Pendapatan dari bisnis menurun hingga 8%	0,04	1	0,04
6	Toko tidak memiliki <i>website</i>	0,05	2	0,1
7	Ketepatan pengiriman waktu <i>supplier</i> meningkat hingga 2,4 hari	0,03	1	0,03
8	Beberapa dari konsumen harus menunggu ketika <i>check-out</i>	0,05	1	0,05
Total		1		2,5

(Sumber: David, Fred R. 2016)

3. Menetapkan nilai skala dari 1 hingga 4. Skala 1 menggambarkan faktor tersebut memiliki banyak kelemahan. Skala 2 menggambarkan faktor tersebut memiliki sedikit kelemahan. Skala 3 menggambarkan faktor memiliki sedikit kekuatan. Skala 4 menunjukkan faktor memiliki banyak kekuatan. Penentuan skala pada tahap ini berdasarkan oleh perusahaan
4. Perhitungan *weighted scored*

$$\text{weighed score} = \text{weight (bobot)} \times \text{rating (nilai skala)} \quad (2.4)$$

Keterangan persamaan 2.4:

Bobot : nilai bobot dari setiap atribut

Rating : skala dari setiap atribut

5. Perhitungan total *weighted score*

$$\text{Total Score} = \sum \text{weighted score} \quad (2.5)$$

Keterangan persamaan 2.5:

Weighted Score : nilai bobot dikalikan dengan nilai *rating*

2.7.2. Matriks *External Factor Evaluation*

Dalam proses perencanaan, tidak hanya faktor internal yang diperlukan namun juga faktor eksternal. *External Factor Evaluation Matrix* (EFE) adalah matriks yang membantu mendefinisikan dan mengevaluasi faktor ekonomi, sosial, kultural, demografi, politik, pemerintah, peraturan, teknologi, dan informasi lainnya yang mempengaruhi perusahaan. Tahapan dalam membuat matriks EFE:

1. Membuat daftar maksimal 20 faktor eksternal termasuk peluang dan ancaman. Terdiri dari peluang (*opportunities*) terlebih dahulu lalu ancaman (*threats*)
2. Menetapkan bobot 0,0 hingga 1 dari yang tidak penting hingga penting. Bobot akan semakin tinggi apabila faktor semakin sesuai dengan tujuan perusahaan. Peluang pada umumnya memiliki bobot yang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman dapat memiliki bobot yang tinggi apabila sangat mempengaruhi/mengancam. Bobot ini didapatkan dari identifikasi faktor kompetitor atau *brainstorming*. Total dari bobot yaitu 1.
3. Menetapkan skala 1 hingga 4, skala ini menggambarkan bagaimana respon perusahaan terhadap faktor tersebut. skala 1 menggambarkan respon perusahaan yang tidak baik/tanggap. Skala 2 yaitu respon yang cukup baik/ rata-rata. Skala 3 yaitu respon diatas rata-rata. Skala 4 untuk respon yang sangat tanggap.
4. Memperhitungkan *weighted scored*

$$\text{weighed score} = \text{weight (bobot)} \times \text{rating (nilai skala)} \quad (2.6)$$

Keterangan persamaan 2.6:

Bobot : nilai bobot dari setiap atribut

Rating : skala dari setiap atribut

5. Memperhitungkan total score

$$\text{Total Score} = \sum \text{weighted score} \quad (2.7)$$

Keterangan persamaan 2.7:

Weighted Score: nilai bobot dikalikan dengan nilai rating

2.7.3. Matriks Internal External

Hubungan antara matriks internal dan matriks eksternal dapat digambarkan dalam *Matrix Internal External* (IE), sumbu vertikal merupakan matriks IFE dan sumbu horizontal merupakan matriks EFE. Tabel 2.3 merupakan paduan perumusan matriks IE.

Tabel 2.3. Tabel Matriks Internal – Eksternal

		<i>The IFE Total Weighted Score</i>			
		<i>The IE Matrix</i>	Kuat 3.0 hingga 4.0	Rata-rata 2.0 hingga 2.99	Lemah 1.0 hingga 1.99
<i>The IFE Total Weighted Scores</i>	Tinggi 3.0 hingga 4.0	I. Bertumbuh dan Membangun. Secara forward, backward maupun horizontal integration. Dapat dilakukan melalui proses market penetration, development, product development	II. Bertumbuh dan Membangun	III. Mempertahankan. Dapat dilakukan proses Market Penetration, Product Development	
	Sedang 2.0 hingga 2.99	IV. Bertumbuh dan Membangun	V. Mempertahankan	VI. Harvest and Divest	
	Rendah 1.0 hingga 1.99	VII. Mempertahankan	VIII. Harvest or Divest. Dapat dilakukan proses Retrenchment, Divestiture	IX. Harvest and Divest	

(Sumber: David, Fred R.2016)

Matriks ini terbagi menjadi beberapa kuadran :

1. Kuadran I,II,IV

Kuadran ini termasuk di dalam daerah *growth and build*. Dalam area ini

strategi yang sesuai untuk diberlakukan adalah strategi intensif atau integratif

2. Kuadran III, V, VII

Kuadran ini termasuk dalam daerah *hold and maintain*. Strategi yang tepat untuk ditetapkan dalam kuadran ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk

3. Kuadran VI, VII, IX

Kuadran ini termasuk dalam area *harvest or divest*. Strategi yang tepat untuk dilakukan adalah likuidasi, divestasi, atau pengurangan usaha.

2.7.4. Matriks SWOT

Rangkuti (2006) menyebutkan bahwa matriks SWOT adalah metode yang digunakan untuk analisis faktor-faktor strategis perusahaan tersebut. Matriks ini dapat menggambarkan peluang, ancaman internal dan eksternal perusahaan sehingga dari matriks tersebut dapat melakukan evaluasi kekuatan dan kelemahan berdasarkan faktor eksternal dan internal. Matriks SWOT terdiri dari 4 kuadran

1. Kuadran Strategi SO

Dalam kuadran ini perlu menggunakan kekuatan dalam faktor internal perusahaan agar dapat memanfaatkan peluang dalam faktor eksternal perusahaan

2. Kuadran Strategi WO

Dalam kuadran ini perlu memperbaiki kelemahan dalam internal perusahaan agar dapat memanfaatkan peluang di faktor eksternal

3. Kuadran Strategi ST

Memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menekan dampak ancaman dari eksternal perusahaan

4. Kuadran Strategi WT

Mengurangi kelemahan dan menekan ancaman eksternal

Setelah menentukan faktor internal, faktor eksternal, hubungan keterkaitan, strategi yang akan digunakan maka selanjutnya diperlukan untuk menentukan alternatif terbaik dari berbagai pilihan alternatif.

Tabel 2.4 dibawah ini merupakan paduan perumusan matriks SWOT.

Tabel 2.4. Tabel Matriks SWOT

Tabel Matriks SWOT		
EFE IFE	<i>Strengths (S)</i> Menentukan 5-10 faktor kekuatan dalam internal	<i>Weaknesses (W)</i> Menentukan 5-10 faktor kelemahan dalam internal
<i>Opportunities (O)</i> Menentukan 5-10 Faktor Peluang dalam Eksternal	Strategi SO. Menciptakan suatu strategi yang dapat menggunakan kekuatan untuk pemanfaatan peluang	Strategi WO. Menciptakan suatu strategi yang dapat meminimalkan kelemahan untuk pemanfaatan peluang
<i>Treathts (T)</i> Menentukan 5-10 faktor ancaman dalam eksternal	Strategi ST. Menciptakan suatu strategi yang dapat menggunakan kekuatan untuk menanggulangi ancaman	Strategi WT. Menciptakan suatu strategi yang dapat meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

(Sumber: David, Fred R.,2016)

2.7.5. Quantitive Strategic Planning Matrix

Quantitive Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah metode analisis untuk menentukan daya tarik relatif dari beberapa alternatif tindakan. Matriks ini akan menggambarkan pilihan alternatif yang terbaik yang hendak dijalankan diantara pilihan alternatif. Matriks IFE,EFE,IE,SWOT diperlukan dalam perancangan matriks QSPM. Tahapan dalam perancangan matriks QSPM :

1. Membuat daftar peluang dan ancaman dari faktor eksternal, serta kekuatan dan kelemahan dalam faktor internal
Informasi ini didapatkan melalui matriks IFE dan EFE.
2. Menetapkan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal
Bobot dalam tahap ini sama dengan bobot di dalam matriks IFE dan EFE
3. Melakukan penyusunan alternatif strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan, terletak di baris dan kolom teratas sesudah bobot. Strategi ini didapatkan dari matriks SWOT.
4. Memperhitungkan *Attractiveness Scores (AS)*
Attractiveness Scores sesuai dengan pengaruh faktor internal/eksternal tersebut apakah akan mempengaruhi pemilihan strategi. Skala 1 menggambarkan tidak *attractive*/berpengaruh, skala 2 sedikit berpengaruh, skala 3 cukup berpengaruh, skala 4 sangat berpengaruh. *Attractive* yaitu faktor tersebut dapat memperbaiki kelemahan, meningkatkan kekuatan, eksploitasi peluang atau menekan ancaman.

5. Memperhitungkan Total *Attractiveness Scores*

$$TAS = \text{Weight} \times AS \quad (2.8)$$

TAS menggambarkan skala *attractiveness* relatif terhadap setiap alternatif strategi, semakin tinggi nilai TAS maka semakin menarik strategi tersebut untuk dilaksanakan

6. Memperhitungkan *Total Attractiveness Scores*

Sum *total attractiveness scores* (STAS) merupakan total dari TAS. Semakin tinggi nilai dari STAS maka semakin menarik alternatif strategi tersebut berdasarkan faktor eksternal dan internal perusahaan.

2.7.6. Competitive Profile Matrix

Selain menggunakan metode QSPM, dapat menggunakan metode CPM yaitu *Competitive Profile Matrix*. Matriks ini mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam strategi perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan kompetitor. Bobot yang diperhitungkan dalam matriks CPM dan EFE sama, namun matriks CPM mempertimbangkan faktor eksternal dan internal karena itu skala akhir sama kekuatan tinggi bernilai 4, kekuatan rendah bernilai 3, kelemahan rendah bernilai 2 dan kelemahan tinggi bernilai 1.

2.8. Metode Pengukuran Kualitas Pelayanan

Terdapat berbagai macam metode yang dapat digunakan sebagai pengukur kualitas pelayanan, diantaranya adalah ; *Service Quality (SERVQUAL)*, *Modified Importance Performance Analysis*, *Importance Performance Analysis* dan sebagainya,

2.8.1. Metode Service Quality

Service Quality (SERVQUAL) merupakan metode yang menggambarkan perkembangan *multiple* skala yang digunakan untuk mengukur harapan dan persepsi pelanggan serta perbedaan antara harapan dan persepsi pelanggan dengan atribut kualitas jasa Zeithami dan Berry (1990). Terdapat 5 atribut dalam menentukan kualitas restoran ; *tangible*, *reability*, *responsiveness*, dan *emphaty*. Metode *DINESERV* yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan dengan 29 atribut pertanyaan, namun metode ini tidak mengukur kualitas produk yang dihasilkan.

2.8.2. Metode *Importance Performance Analysis*

Importance Performance Analysis (IPA) metode ini digunakan untuk menentukan tingkat kualitas pelayanan berdasarkan persepsi pelanggan. Metode ini menggunakan matriks *Importance Performance* yang membandingkan tingkat kepentingan dan kinerja. Terdapat 4 kuadran dalam metode IPA sebagai standar dasar untuk menentukan kualitas yang harus dipertahankan atau diperbaiki.

Martilla dan James (1977) mengembangkan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) yang populer sebagai manajerial metode untuk pengembangan kualitas organisasi. Metode ini membantu meningkatkan kepuasan konsumen, memahami keinginan dan kebutuhan konsumen serta mendefinisikan dan mengurutkan prioritas untuk jasa atau produk yang memerlukan pengembangan. *Importance Performance Analysis* merupakan metode grafik rata-rata dari kepentingan dan performansi suatu atribut yang dibagi menjadi 4 kuadran (Mangan, Wong, Xu, dan Lalwani, 2014). Rata – rata dari nilai performansi dan kepentingan beberapa atribut akan digambar menjadi sebuah grafik dengan sumbu horizontal mendefinisikan nilai performansi dan sumbu vertikal mendefinisikan nilai kepentingan (Martilla dan James, 1977). Atribut yang terletak pada kuadran pertama memiliki tingkat kepentingan yang tinggi sehingga pengembangannya perlu diperhatikan. Pada kuadran kedua tingkat kepentingan dan performansi tinggi sehingga perlu dipertahankan. Pada kuadran ketiga, merupakan atribut yang prioritasnya rendah sehingga perusahaan harus memberikan yang lebih baik. Kuadran keempat merupakan atribut yang berlebih karena tingkat kepentingan menurut konsumen rendah, tetapi tingkat performansi tinggi yang berarti dalam atribut tersebut perusahaan melaksanakan dengan baik.

2.8.3. Metode *Modified Performance Analysis*

Metode *Modified Importance Performance Analysis* merupakan perkembangan lanjutan dari metode *Importance Performance Analysis* oleh Yavas dan Shemwell (2011). Perbedaan metode keduanya adalah untuk *Importance Performance Analysis* memiliki dua kriteria atribut yaitu performansi dan tingkat kepentingan kualitas layanan, sedangkan untuk metode MIPA memiliki nilai perbandingan tingkat kepentingan kualitas layanan dan performansi/ kinerja kualitas pelayanan. Kelebihan suatu atribut ditentukan oleh nilai kinerja performansi relatif terhadap kinerja performansi kompetitor. Pada metode MIPA

sumbu vertikal adalah *relative performance index*, sedangkan pada metode IPA sumbu vertikal adalah nilai kepentingan konsumen. Nilai *relative performance index* adalah selisih antara kinerja perusahaan dengan kinerja yang dimiliki oleh kompetitor yang lalu dikalikan dengan tingkat kepentingan (Yavas dan Shemwell, 2001).

Metode ini memiliki empat kuadran, pada kuadran 1 merupakan daerah prioritas utama atribut di dalam daerah ini memiliki nilai *relative performance index* yang tinggi dan memiliki nilai performansi yang tinggi juga. Atribut pada kuadran 1 harus dipertahankan kualitas pelayanannya. Pada kuadran 2 merupakan daerah yang memiliki nilai *relative performance index* tinggi namun nilai performansi perusahaan rendah, maka perusahaan perlu meningkatkan kualitas pelayanan agar atribut dapat naik menjadi kuadran 1. Pada kuadran 3 merupakan daerah atribut dengan prioritas rendah, pada daerah ini atribut memiliki nilai performansi rendah dan nilai *relative performance index* yang juga rendah. Atribut yang terletak pada kuadran ini memerlukan perbaikan kualitas sesegera mungkin. Pada kuadran 4 yaitu kuadran berlebihan, atribut dalam kuadran ini memiliki nilai performansi yang baik namun *relative performance index* yang rendah. Nilai *relative performance index* ini rendah karena terdapat selisih nilai antara perusahaan dengan perusahaan kompetitor, sehingga perlunya program-program untuk mengurangi selisih nilai tersebut. Tabel 2.6. merupakan gambaran pembagian kuadran di peta MIPA.

Tabel 2.5. Tabel Matriks *Importance Performance Analysis*

<i>Relative Performance Index</i>	
<i>High</i>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>II. <i>False Security/Opportunity Alert</i></p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>I. <i>Keep up the Good Work/Competitive Edge</i></p> </div> </div>
↑	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>III. <i>Red Alert/Competitive Disadvantage</i></p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>IV. <i>Vulnerability/Competitive Watch</i></p> </div> </div>
<i>Own Performance</i>	
<i>Low</i>	<i>High</i>

(Sumber: Yavas, Ugur dan Shemwell, 2001)

Tahapan dalam metode *Modified Importance Performance Analysis* :

1. Menghitung Indeks Performansi Relatif (IPR)

$$I_{ij} = M_{ij} \times (F_{ij} - C_{ij}) \quad (2.9)$$

Keterangan persamaan 2.9.1 :

I_{ij} : Nilai Indeks responden j untuk atribut ke-i

M_{ij} : Tingkat kepentingan menurut responden j untuk atribut ke-i

F_{ij} : Nilai responden j terhadap kinerja perusahaan untuk atribut ke-i

C_{ij} : Nilai responden j terhadap kinerja perusahaan kompetitor untuk atribut ke-i

2. Menghitung Total Nilai kinerja performansi perusahaan

$$X_i = (1 \times a) + (2 \times b) + (3 \times c) + (4 \times d) + (5 \times e) \quad (2.10)$$

Keterangan persamaan 2.9.2 :

X_i : Nilai kinerja performansi

a : total jumlah jawaban responden sangat tidak puas

b : total jumlah jawaban responden kurang puas

c : total jumlah jawaban responden cukup puas

d : total jumlah jawaban responden puas

e : total jumlah jawaban responden sangat puas

$$Y_i = (1 \times a) + (2 \times b) + (3 \times c) + (4 \times d) + (5 \times e) \quad (2.11)$$

Keterangan persamaan 2.9.3 :

Y_i : Nilai tingkat kepentingan

a : total jumlah jawaban responden sangat tidak puas

b : total jumlah jawaban responden kurang puas

c : total jumlah jawaban responden cukup puas

d : total jumlah jawaban responden puas

e : total jumlah jawaban responden sangat puas

3. Menghitung rata-rata nilai indeks performansi relatif dan nilai kinerja performansi perusahaan

Nilai performansi kinerja :

$$X_i = \frac{\sum X_i}{n} \quad (2.12)$$

Nilai tingkat kepentingan :

$$Y_i = \frac{\sum Y}{n} \quad (2.13)$$

Keterangan persamaan 2.9.5:

X_i : Rata-rata nilai performansi kinerja

Y_i : Rata-rata nilai tingkat kepentingan

n : Jumlah Responden

4. Menghitung batas nilai performansi kinerja perusahaan dan nilai indeks performansi relatif untuk keseluruhan atribut sehingga diperoleh garis perpotongan sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Selanjutnya nilai pada persamaan 2 dan 3 di plotkan ke dalam grafik peta Mipa.

