

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi bisnis dalam industri perhotelan dalam menghadapi persaingan. Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus di Hotel Pondok Sekar. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang jelas dan akurat mengenai situasi bisnis hotel dalam menghadapi kompetitor. Analisis dilakukan melalui pendekatan kualitatif menggunakan metode Business Model Canvas (BMC) dan SWOT, yang mencakup elemen-elemen seperti kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, serta sembilan aspek utama dalam model bisnis. SWOT digunakan untuk mengoptimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Selain itu, analisis dilengkapi dengan matriks IFE, EFE, dan QSPM guna merumuskan strategi yang paling tepat bagi Hotel Pondok Sekar.

3.2. Objek, Jadwal dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Pondok Sekar yang beralamat di Jalan Raya Puncak Km 77 Cipayung Megamendung, Bogor. Pemilihan Lokasi ini dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan bahwa Hotel Pondok Sekar salah satu hotel kelas melati yang memiliki persaingan yang kuat walaupun terdapat bermacam Hotel yang menyediakan pilihan kamar yang menarik. Kegiatan pengumpulan data dan informasi untuk penelitian ini dilakukan mulai Maret-Agustus 2025, sesuai dengan jadwal penelitian yang ada pada tabel dibawah ini.

Tabel 3.1 Jadwal pelaksanaan penelitian

No	Kegiatan	Bulan						
		Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	
								1
1	Observasi Awal	■						
2	Pengajuan izin	■						
3	Persiapan		■					
4	Pengumpulan data			■	■	■		
5	Pengolahan data					■		
6	Analisis & evaluasi					■		
7	Penulisan laporan						■	■
8	Seminar hasil							■

Sumber: Peneliti (2025)

3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menerapkan berbagai alat analisis, seperti elemen-elemen Business Model Canvas (BMC), analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman), Evaluasi Faktor Internal (IFE), Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Internal-Eksternal (IE), serta Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena

yang diteliti, dengan menelaah secara rinci setiap kasus karena karakteristik masalah yang diteliti bisa bervariasi (Syafriada, 2022:41). Sementara itu, penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis suatu gejala, peristiwa, atau kejadian yang sedang berlangsung

Sumber data yang digunakan yaitu :

1. Data Primer adalah informasi yang dikumpulkan langsung oleh penelitian dari sumber aslinya untuk tujuan penelitian tertentu, biasanya data primer diperoleh secara langsung dari observasi, wawancara atau pengamatan lainnya yang dilakukan oleh peneliti
2. Data Sekunder adalah informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder bisa berupa data statistik yang merupakan laporan penelitian terdahulu, dokumen atau informasi lainnya yang telah ada sebelumnya. Peneliti menggunakan data sekunder untuk memperoleh informasi tambahan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data terdiri dari beberapa cara, sehingga dalam melakukan penelitian ini penelitian mengumpulkan dari berbagai sumber, ada sumber primer dan sumber sekunder. Adapun teknik pengumpulan data yaitu:

1. Observasi: dilakukan secara langsung dan melakukan observasi di Hotel Pondok Sekar bertujuan untuk menilai kondisi fasilitas, kualitas pelayanan, tingkat hunian, serta strategi promosi yang diterapkan oleh manajemen hotel. Hasil dari pengamatan ini memberikan wawasan yang jelas mengenai operasional harian hotel.
2. Wawancara: yang akan dilakukan secara langsung dalam rangka melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang akan diteliti, mengetahui hal lain dari responden secara lebih mendalam dan lain sebagainya. Adapun *interview* terbuka artinya peneliti tidak membatasi jawaban yang harus dikemukakan oleh responden. Responden atau Narasumber dalam penelitian ini berasal dari internal perusahaan sebanyak 4 orang yaitu :

- 1) Aspek Keuangan yang mencakup pengelolaan pendapatan dari kamar, makanan
Pemilik Hotel Pondok Sekar yang akan memberikan informasi mengenai Sejarah
Hotel, Visi dan Misi Hotel serta budaya yang ada dalam Hotel Pondok Sekar.
 - 2) Manager Hotel yang dapat memberikan informasi mengenai Karakteristik pegawai
dan SOP yang berlaku di Hotel. memberikan Informasi kendala yang dihadapi.
 - 3) *Front office* untuk mengetahui pengalaman tamu serta pola reservasi pelanggan.
 - 4) dan minuman (F&B), serta fasilitas lainnya. Juga mencakup pengeluaran
operasional seperti gaji, utilitas, perawatan, dan pemasaran. Analisis profitabilitas
dilakukan untuk memastikan arus kas tetap lancar dan keuntungan dapat
ditingkatkan melalui strategi harga yang tepat dan efisiensi biaya.
3. Kuesioner adalah Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan
pertanyaan dan pernyataan kepada responden untuk mendapatkan jawaban.
Informan pada penelitian

Data Sekunder yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Laporan keuangan Dokumen hotel yang berisi informasi mengenai pendapatan
dari penyewaan kamar, biaya tetap (seperti gaji karyawan, biaya pemeliharaan
fasilitas, dan biaya listrik), serta biaya variabel (seperti pengeluaran untuk bahan
baku makanan dan minuman di restoran, serta biaya operasional lainnya).
2. Operasional Hotel Operasional hotel mencakup semua aspek yang memastikan
hotel berjalan dengan lancar dan memberikan pelayanan terbaik kepada tamu.
Berikut adalah beberapa elemen utama dalam
operasional hotel,
3. Studi Literatur pengumpulan dan analisis informasi dari berbagai sumber tertulis
yang relevan dengan penelitian mengenai strategi bisnis Hotel Pondok Sekar.
Studi literatur membantu dalam memahami teori, konsep, dan penelitian
sebelumnya terkait industri perhotelan, pemasaran, serta manajemen operasional
hotel.

3.5. Metode Pengolahan / Analisis data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan data, menjabarkan ke dalam unit unit, melakukan menyusun memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain Menurut Sugiono (2021:244) Teknik ini dirancang untuk menjawab rumusan masalah serta merumuskan strategi yang relevan, sesuai dengan jenis analisis yang digunakan. data yang telah dikumpulkan akan dianalisis menggunakan berbagai metode strategis untuk mengevaluasi kondisi Hotel Pondok Sekar dan merancang strategi bisnis yang lebih efektif. meliputi *Business Model Canvas* (BMC), SWOT, IFE, EFE, dan QSPM.

3.5.1. Analisis Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas yaitu untuk merancang dan mengkomunikasikan model bisnis sebuah Perusahaan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014) Business Model Canvas adalah Bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah model bisnis yang terdiri dari sembilan elemen. Dimana *Osterwalder* mambagi sembilan sekat yang merupakan elemen-elemen dasar untuk menunjang sebuah perencanaan. Sembilan yang di maksud yaitu *customer segments, value propositions, channel, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership dan cost structure*. Berikut gambar terhadap struktur model bisnis kanvas yang akan dilaksanakan :



Gambar 3.2 Analisis SWOT

Sumber : Prayoga (2022)

3.5.2 Analisis SWOT

SWOT ialah singkatan dari kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). Analisa SWOT dilaksanakan dengan cara menganalisis segala kemungkinan yang mempengaruhi keempat faktor tersebut. Tujuan dari analisa SWOT adalah menyatakan untuk menentukan strategi yang tepat berdasar pasar (Analisis SWOT dapat digunakan untuk meningkatkan analisis saat memilih strategi, tetapi biasanya menggunakan kerangka kerja untuk membahas alternatif penting untuk pertimbangan perusahaan. (Purnamasi, 2022) setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis, maka dari itu analisis SWOT dapat membantu organisasi dalam memperkecil kelemahan atau kerugian yang ada. Menurut Matriks SWOT memiliki empat kemungkinan strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T seperti tersaji pada Gambar berikut:

Internal Eksternal	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Tentukan faktor-faktor kekuatan internal.	Tentukan faktor-faktor kelemahan internal.
Opportunities (O)	<i>Strategi S-O</i>	<i>Strategi W-O</i>
Tentukan faktor-faktor peluang eksternal.	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang.	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Threats (T)	<i>Strategi S-T</i>	<i>Strategi W-T</i>
Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal.	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Gambar 3.2 Analisis SWOT

Sumber : Prayoga (2022)

1. Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi S-T

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman dan dampaknya. Karena hakikatnya semua perusahaan/organisasi selalu menemui ancaman dalam perjalanannya.

3. Strategi W-O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Terkadang, kesempatan eksternal hadir, namun perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya untuk mendapatkan kesempatan itu, maka strategi ini dibuat untuk meminimalisir terjadinya hal tersebut.

4. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3.5.3 Matriks IFE

Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah, sebagai berikut ;

1. Membuat daftar faktor internal kunci yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Faktor termasuk kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.
2. Memberikan angka setiap faktor yang berkisar 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah semuanya dan bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 masing-masing faktor internal kunci menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat menghadapi faktor tersebut, Dimana :
 - 4 = respon lebih unggul
 - 3 = respon di atas rata-rata
 - 2 = respon rata-rata

1 = respon dibawah rata-rata

4. Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot
5. Menjumlahkan hasil skor di setiap variabel faktor internalnya guna menentukan bobot total skor untuk organisasi.

Tabel 3.2 Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
Kekuatan 1			
Kekuatan 2			
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
Kekuatan 1			
Kekuatan 2			
Total			

Sumber : Junaedi (2021)

3.5.4 Analisis Matrik EFE

Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah :

1. Membuat daftar faktor eksternal kunci yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Faktor termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.
2. Memberi angka di setiap faktor berat yang berkisar 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Berat menunjukkan kepentingan *negative* dari faktor yang menjadi sukses di *negative* perusahaan.
3. Memberi peringkat antara 1 sampai 4 masing-masing faktor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat menanggapi faktor tersebut, Dimana :
 - 4 = respon lebih unggul
 - 3 = respon di atas rata-rata 2 = respon rata-rata
 - 1 = respon dibawah rata-rata.

4. Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
5. Menjumlahkan hasil skor di setiap variabel faktor eksternalnya guna menentukan bobot total skor untuk organisasi.

Skor dengan total 4,0 menunjukkan bahwa organisasi merespon dengan cara yang luar biasa untuk peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan dampak negative dari ancaman eksternal. Dan total skor 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal.

Tabel 3.3 Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<i>Peluang (Opportunities)</i>			
Peluang 1			
Peluang 2			
<i>Ancaman (Threats)</i>			
Ancaman 1			
Ancaman 2			
Total			

Sumber : Junaedi (2021)

3.5.5 Matriks IE

Matriks IE (Internal External) merupakan hasil kombinasi antara matriks IFE dan matriks EFE. Matriks IE memiliki tujuan untuk menentukan posisi perusahaan agar dapat diketahui strategi yang harus dilakukan. Matriks IE terdiri dari sembilan kuadran serta memiliki dua dimensi, yaitu besaran nilai matriks IFE ditempatkan pada sumbu X dan besaran nilai matriks EFE ditempatkan pada sumbu Y (David, 2017). Hasil matriks IE dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu sebagai berikut:

1. *Grow and Build* (tumbuh dan membangun) ada didalam sel I,II, atau IV strategi yang bisa diterapkan adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang integrasi kedepan, dan integrasi horizontal)
2. *Hold and Maintain* (menjaga dan mempertahankan) mencakup sel III, V, atau sel VII. Strategi umum yang dapat diterapkan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
3. *Harvest and Divest* (panen atau divestasi) berada dalam sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang bisa diterapkan adalah divestasi strategi penciutan dan divestasi. Berikut Matriks IE pada Gambar:

Total nilai IFE yang diberi Bobot

		Tinggi 3.00-4.00	Sedang 2.00-2.99	Rendah 1.00-1.99
Total nilai IFE yang diberi bobot	Tinggi 3.00-4.00	4.0	4.0	
	Sedang 2.00-2.99	4.0	4.0	
	Rendah 1.00-1.99	4.0	4.0	4.0
	Tinggi 3.00-4.00	Tinggi 3.00-4.00	Sedang 2.00-2.99	Rendah 1.00-1.99
	Sedang 2.00-2.99	Tinggi 3.00-4.00	Sedang 2.00-2.99	Rendah 1.00-1.99
	Rendah 1.00-1.99	Tinggi 3.00-4.00	Sedang 2.00-2.99	Rendah 1.00-1.99

	Tinggi 3.00-4.00	Sedang 2.00-2.99	Rendah 1.00-1.99
Tinggi 3.00-4.00	I GROWAND BUILD	II GROWAND BUILD	III HOLDAND MAINTAIN
Sedang 2.00-2.99	IV GROWAND BUILD	V HOLDAND MAINTAIN	VI HARVESTAND DEVEST
Rendah 1.00-1.99	VII HOLDAND MAINTAIN	VIII HARVESTAND DEVEST	IX HARVESTAND DEVEST

Gambar 3.5 Analisis QSPM

Menurut (Neng Lilis Karlina & Altatif Dianawati, 2021) Pada tahap pengambilan keputusan ini, peneliti memanfaatkan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai alat analisis. QSPM menggunakan informasi dari tahap pertama untuk secara objektif mengevaluasi alternatif strategi yang layak, yang diidentifikasi pada tahap kedua. Matriks ini menampilkan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, sehingga menjadi dasar yang kuat dalam memilih strategi spesifik, seperti yang dijelaskan berikut:

1. Mencatat peluang dan ancaman utama perusahaan, serta kelemahan dan kekuatan internal, dalam kolom kiri QSPM. Data ini diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE.

2. Bobot untuk setiap faktor kunci, baik internal maupun eksternal, dimasukkan ke dalam tabel. Bobot ini sama dengan yang terdapat dalam Matriks EFE dan Matriks IFE, dan disajikan dalam kolom di sebelah kanan faktor-faktor kesuksesan yang penting.
3. Pada langkah ini, menguji matriks dari tahap kedua (pencocokan) untuk mengidentifikasi strategi alternatif yang sebaiknya dipertimbangkan oleh organisasi untuk diimplementasikan. Strategi-strategi ini akan ditempatkan di baris teratas QSPM.
4. Menentukan skor daya tarik yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menggambarkan daya tarik relatif dari setiap strategi setiap strategi alternatif relevan terhadap faktor internal dan eksternal utama. Penilaian dilakukan dengan menanyakan apakah suatu faktor memengaruhi pemilihan strategi. Jika ya, maka strategi dinilai berdasarkan faktor tersebut dengan rentang skor 1–4, dimana:
 - 1 = tidak menarik,
 - 2 = kurang menarik,
 - 3 = cukup menarik,
 - 4 = sangat menarik.Skor ini mencerminkan kemampuan strategi dalam memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, menangkap peluang, atau menghindari ancaman. Jika suatu faktor tidak relevan terhadap strategi, maka AS tidak perlu diberikan AS .
5. Pada langkah ini, menguji matriks dari tahap kedua (pencocokan) untuk mengidentifikasi strategi alternatif yang sebaiknya dipertimbangkan oleh organisasi untuk diimplementasikan. Strategi-strategi ini akan ditempatkan di baris teratas QSPM.
6. Menentukan skor daya tarik yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menggambarkan daya tarik relatif dari setiap strategi setiap strategi alternatif relevan terhadap faktor internal dan eksternal utama Penilaian dilakukan dengan menanyakan apakah suatu faktor memengaruhi

pemilihan strategi. Jika ya, maka strategi dinilai berdasarkan faktor tersebut dengan rentang skor 1–4, dimana:

- 1 = tidak menarik,
- 2 = kurang menarik,
- 3 = cukup menarik,
- 4 = sangat menarik.

Skor ini mencerminkan kemampuan strategi dalam memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, menangkap peluang, atau menghindari ancaman. Jika suatu faktor tidak relevan terhadap strategi, maka AS tidak perlu diberikan AS pada strategi tersebut.

7. Selanjutnya, menghitung skor daya tarik total (TAS) yang ditentukan sebagai hasil perkalian antara bobot (Langkah 2) dengan AS (Langkah 4) untuk setiap baris. TAS mencerminkan daya tarik dari setiap alternatif strategi, dengan mempertimbangkan dampak dari faktor-faktor kesuksesan kunci yang relevan. Semakin tinggi nilai TAS, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
8. Menjumlahkan skor daya tarik total dengan menambahkan TAS untuk setiap kolom strategi dalam QSPM. Hasil jumlah TAS ini akan menunjukkan strategi yang paling menarik dalam setiap set alternatif. Skor yang lebih tinggi menunjukkan strategi yang lebih menarik, dengan mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keputusan strategi. Besarnya perbedaan TAS di antara set alternatif strategi menunjukkan preferensi relatif satu strategi dibandingkan strategi lainnya.

Tabel 3. 4 Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)

Faktor	Bobot	Alternatifstrategi			
		Startegi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor					
Faktor					

Sumber : Hasil Penelitian (2025)