

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Taman Mini Indonesia Indah (TMII) yang berlokasi Kota Jakarta Timur. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja berdasarkan hasil pengamatan bahwa TMII tersebut merupakan wahana hiburan dan bermain yang baru saja selesai direnovasi. Data penelitian dikumpulkan selama kurang lebih empat bulan yaitu dari bulan Mei-Juli 2023.

Proses penelitian diawali dengan mewawancara pihak pengelola TMII untuk mencari informasi terkait gambaran dan kondisi TMII saat ini yang kemudian didapatkan tema pada penelitian ini. Kemudian dilanjutkan dengan menyusun rancangan penelitian dengan beberapa studi pustaka yang menjadi referensi. Setelah rancangan penelitian selesai, maka dilakukan pengumpulan data dengan wawancara kepada 2 orang yang memiliki peran penting dalam pengelolaan TMII, wawancara tersebut bertujuan untuk mencari informasi terkait faktor-faktor kunci internal dan eksternal perusahaan. Setelah didapatkan faktor-faktor internal dan eksternal, lalu ditentukan yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan.

Setelah faktor-faktor tersebut dikategorikan, dilakukan pengisian kuesioner terhadap 2 responden yang sama untuk memberikan *rating* dan bobot pada setiap faktor. Hasil dari pengisian kuesioner akan menunjukkan skor faktor internal dan eksternal perusahaan yang bisa menentukan posisi perusahaan pada matriks IE. Setelah posisi perusahaan diketahui maka dilakukan penyusunan strategi alternatif yang mengacu pada Matriks IE dan matriks SWOT. Setelah didapatkan alternatif strategi, maka dilakukan pengisian kuesioner lagi oleh empat responden yang sama untuk menentukan alternatif strategi yang bisa menjadi prioritas diterapkan oleh perusahaan. penentuan alternatif strategi dilakukan menggunakan Matriks QSP.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan karakteristik atau sifat-sifat tentang suatu keadaan pada waktu tertentu dan pada populasi tertentu (Supranto, 2003 : 56). Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu melainkan hanya menggambarkan “apa adanya” mengenai suatu variabel, gejala atau keadaan. Sifat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah komparatif yaitu penelitian ini tidak melakukan percobaan (eksperimen) pada obyek penelitian, tetapi hanya menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan menurut matriks QSPM.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Sangadji dan Sopiah (2010:171) data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan didapat oleh peneliti. Data primer diperoleh melalui wawancara, kuesioner dan observasi. Data sekunder diperoleh dari perusahaan, studi pustaka dan instansi terkait.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Menurut data kualitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk verbal bukan angka. Data kualitatif dalam penelitian ini meliputi profil TMII, permasalahan yang dihadapi oleh TMII dan faktor internal dan eksternal TMII. Sedangkan data kuantitatif adalah jenis data yang dapat dihitung secara langsung berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dalam angka. Dalam penelitian ini berupa penentuan bobot faktor internal eksternal, penentuan rangking faktor internal eksternal dan penentuan strategi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, kuesioner, observasi dan studi pustaka.

1. Wawancara.

Salah satu metode pengumpulan data ialah dengan jalan wawancara, yaitu

mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden (Singarimbun dan Soffian, 1989: 192). Penentuan narasumber dalam penelitian ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa responden ini berpengaruh dan memahami kondisi TMII serta mengetahui informasi lingkungan internal dan eksternal. Oleh sebab itu responden pada penelitian kali ini adalah Manajer Operasional dan Manajer Pemasaran TMII.

2. Kuesioner.

Menurut Sangadji dan Sopiah (2010:151) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Kuesioner terdiri dari kuesioner untuk identifikasi faktor internal dan eksternal, penentuan bobot, penetapan *rating* serta penentuan strategi.

3. Observasi.

Menurut Sangadji dan Sopiah (2010:152) observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda), atau kegiatan yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti.

4. Studi Pustaka.

Studi pustaka merupakan pengumpulan data untuk memperoleh landasan teoritis dan data penunjang berkaitan dengan materi pengkajian atau penelitian. Studi pustaka berasal dari buku cetak, *e-book*, jurnal dan hasil penelitian yang dilakukan oleh orang lain.

3.5 Metode Analisis Data

Pada penelitian ini data disajikan secara kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan manajemen strategi. Selanjutnya disajikan dalam bentuk tabulasi, bagan dan uraian. Teknik analisis data kualitatif pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif dalam bentuk studi kasus terhadap pengembangan usaha dengan mengumpulkan data dan informasi dari berbagai sumber untuk menggambarkan keadaan perusahaan.

Metode perumusan strategi (Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, dan Matriks QSP) digunakan untuk menganalisis data kuantitatif. Penelitian ini dilakukan dengan tahapan-tahapan analisis, yaitu tahapan *input*, tahapan pencocokan

dan tahapan pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan alat bantu *software* Microsoft Excel 2007 untuk tabulasi data dan perhitungan nilai bobot, nilai peringkat, nilai daya tarik, Matriks IFE, Matriks EFE, dan Matriks QSP.

3.5.1 Tahap *Input*

Pada tahap ini, dilakukan pengumpulan data awal yang meliputi informasi lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Pada tahapan ini dimulai dengan mencari informasi mengenai faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. faktor-faktor internal tersebut meliputi Manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, litbang dan sistem informasi (David, 2010 :178). Informasi tersebut dikumpulkan melalui wawancara, dan observasi untuk menyamakan persepsi para responden terkait faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan TMII.

Selain itu, dilakukan pencarian terhadap faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi TMII. faktor-faktor eksternal tersebut meliputi lingkungan demografi, ekonomi, alam, hukum, budaya, perantara pemasaran, pelanggan dan pesaing (Kotler, 2008:79). Informasi tersebut dikumpulkan melalui wawancara, dan observasi untuk menyamakan persepsi para responden terkait faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman TMII.

Setelah didapatkan informasi mengenai faktor lingkungan internal dan eksternal, dilakukan pengolahan lanjutan untuk mengetahui nilai dari faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Penilaian tersebut menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Dalam membuat Matriks IFE Terdapat tahapan kerja yang perlu dilakukan seperti yang dikemukakan oleh Umar (2010 : 80).

Pertama, faktor-faktor lingkungan internal dimasukkan pada tabel dan dipisahkan antara faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Selanjutnya, pada kolom kedua isi dengan bobot dari masing-masing faktor. Pada tahap ketiga, pada kolom ketiga diisi dengan *rating* bagi setiap faktor yang diperoleh dari setiap responden. *Rating* tersebut merupakan nilai kondisi internal. Nilai 4 untuk kondisi sangat baik, nilai 3 untuk kondisi baik, nilai 2 untuk kondisi biasa saja dan nilai 1 untuk kondisi buruk. *Rating* 3

dan 4 diberikan hanya untuk faktor yang menjadi kekuatan, sedangkan yang bernilai 2 dan 1 untuk faktor yang menjadi kelemahan.

Tahap selanjutnya, bobot setiap faktor dikali dengan *rating* setiap faktor dan hasil kali tersebut menjadi nilai dari setiap faktor. Nilai-nilai tersebut kemudian dijumlahkan antara nilai faktor kekuatan dan nilai faktor kelemahan, dan hasilnya disebut sebagai nilai IFE. Berikut ini adalah contoh tabel untuk matriks IFE.

Tabel 3.1Contoh Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor-faktor internal Utama	Bobot	Rating	nilai
Kekuatan 1. 2.			
Kelemahan 1. 2.			
Total	1.00		(kisaran 1.00-4.00)

Sumber : Umar (2010 : 80)

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam matriks IFE, nilai yang dihasilkan berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah sampai 4,0 sebagai titik tertinggi. Nilai IFE yang di bawah 2,5 mencirikan perusahaan yang lemah secara internal, sedangkan nilai IFE yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat (David, 2008).

Sama halnya dengan Matriks IFE, terdapat tahapan kerja dalam matriks EFE menurut Umar (2010 :80). Pertama, faktor-faktor lingkungan eksternal dimasukkan pada tabel dan dipisahkan antara faktor yang menjadi peluang dan ancaman. Selanjutnya, pada kolom kedua isi dengan bobot dari masing-masing faktor. Pada tahap ketiga, pada kolom ketiga diisi dengan *rating* bagi setiap faktor yang diperoleh dari setiap responden. *Rating* merupakan nilai antisipasi manajemen perusahaan terhadap kondisi lingkungan eksternal tersebut. nilai 4 untuk antisipasi luar biasa, nilai 3 untuk antisipasi memadai, nilai 2 untuk antisipasi biasa saja, dan nilai 1 untuk

antisipasi buruk. Pada matriks EFE, faktor yang menjadi peluang dan ancaman bisa diberi *rating* 1,2,3 dan 4. Tahap selanjutnya, bobot setiap faktor dikali dengan *rating* setiap faktor dan hasil kali tersebut menjadi nilai dari setiap faktor. Nilai-nilai tersebut kemudian dijumlahkan antara nilai faktor peluang dan nilai faktor ancaman, dan hasilnya disebut sebagai nilai EFE. Berikut ini adalah contoh tabel untuk matriks EFE.

Tabel 3.2 Contoh Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Nilai
Peluang 1. 2. 3.			
Ancaman 1. 2. 3.			
Total	1.00		(kisaran 1.00-4.00)

Sumber : Umar (2010:79)

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam matriks EFE, nilai yang dihasilkan berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi. Menurut David (2008) nilai EFE yang semakin mendekati 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan semakin baik merespon peluang dan ancamannya yang ada di perusahaan.

Penentuan bobot pada langkah mengembangkan Matriks IFE dan EFE dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden yang manamerupakan pihak dari perusahaan yang menjadi tempat penelitian. Pembobotan dilakukan menggunakan metode *paired comparison* (Kinnear & Taylor 1992). Langkah awal dalam melakukan pembobotan yaitu membuat tabel pembobotan dimana pada tabel tersebut diisi dengan faktor internal/eksternal secara horizontal dan vertikal, kemudian antara faktor tersebut dibandingkan dan ditentukan faktor mana yang lebih utama/penting dengan memberikan skala seperti berikut:

- Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal diberikan skala 1

- Jika indikator horizontal sama pentingnya dengan indikator vertikal diberikan skala 2
- Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal diberikan skala 3

Selanjutnya, skala tiap faktor tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total setiap faktor. Nilai total setiap faktor tersebut kemudian dijumlahkan dan hasilnya menjadi nilai total. Bobot tiap faktor didapatkan dari nilai total setiap faktor dibagi dengan nilai total.

Tabel 3.3 Contoh Pembobotan menggunakan Metode “*Paired Comparison*”

Faktor Internal/Eksternal	A	B	C	Total	Bobot
A						
B						
C						
.....						
Total					Total nilai	1.00

Sumber : (Kinear dan Taylor 1992)

Bobot dari setiap faktor dengan menentukan proposisi nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan faktor. Besarnya *rating* pada setiap faktor tidak menjamin nilai yang besar untuk faktor. Contoh tabel pembobotan dapat dilihat pada tabel 8.

3.5.2 Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan berlandaskan pada informasi yang diturunkan dari tahap *input* untuk mencocokkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dalam penelitian ini, tahap pencocokan menggunakan matriks internal dan eksternal (IE) untuk mengorelasikan nilai internal dan eksternal untuk mengetahui posisi perusahaan.

Umar, (2010 :86) menjelaskan, Matriks IE dari dua dimensi, yaitu nilai total dari matriks IFE pada sumbu Y dan nilai total dari matriks EFE pada sumbu X. Pada sumbu X skornya ada tiga, yaitu skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,0-2,99 adalah rata-rata dan 3,0-4,0 adalah kuat yang ditetapkan dari sebelah kanan

ke sebelah kiri. Dengan cara yang sama, untuk sumbu Y skornya ada tiga juga, yaitu skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah rendah, skor 2,0-2,99 adalah rata-rata dan 3,0-4,0 adalah tinggi yang ditetapkan dari bawah ke atas.

Langkah membuat matriks IE dimulai dengan membuat grafik tabel dengan dimensi 3x3, pada sisi kiri dan atas tabel diberikan skala 1 sampai 4. Pada sisi kiri untuk meletakan nilai EFE dan sisi atas untuk nilai IFE. Selanjutnya, masukan nilai total EFE dan IFE pada grafik tersebut. Nilai total EFE dan IFE kemudian diberikan garis horizontal dan vertikal. Garis tersebut akan bertemu pada suatu titik pada sel-sel dalam grafik yang berjumlah 9. Korelasi tersebut akan menunjukkan posisi perusahaan saat ini. Agar lebih mudah, berikut adalah contoh grafik untuk Matriks IE.

Menurut Umar (2010:85) Matriks IE memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

- 1) SBU (*Strategic Business Unit*) yang berada pada sel I,II, dan IV dapat menggambarkan kondisi *growth and build*. Strategi yang cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) dan strategi Integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal).
- 2) SBU yang berada pada sel III, V, dan VII dapat menggambarkan kondisi *hold and maintain*. Strategi yang cocok adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) SBU yang berada pada sel VI,VIII, dan IX dapat menggambarkan kondisi *harvest* dan *divestiture*.

3.5.3 Tahapan Keputusan

Setelah mengetahui posisi perusahaan, dilakukan perumusan alternatif strategi menggunakan matriks SWOT dan alternatif strategi yang dihasilkan akan dinilai berdasarkan prioritas perusahaan menggunakan matriks QSP.

3.6 Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan dalam melakukan identifikasi berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2001:18). Logika dasar yang dibangun adalah berusaha memaksimalkan kekuatan dan peluang yang

secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Menurut Rangkuti (2001:31) matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi, yaitu :

- Strategi SO (*Strength- Opportunities*) atau strategi kekuatan-peluang.

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

- Strategi WO (*Weakness- Opportunities*) atau strategi kelemahan-peluang.

Strategi ini adalah untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

- Strategi ST (*Strength- Threats*) atau strategi kekuatan- ancaman.

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- Strategi WT (*Weakness- Threats*) atau strategi kelemahan-ancaman.

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

Tabel 3.4 Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

IFE EFE	Kekuatan (S) Masukan Faktor Kekuatan Internal	Kelemahan (W) Masukan Faktor Kelemahan Internal
Peluang (O) Masukan Faktor Peluang Eksternal	<u>Strategi SO</u> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<u>Strategi WO</u> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (T) Masukan Faktor Ancaman Eksternal	<u>Strategi ST</u> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<u>Strategi WT</u> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, (2001:31)

3.7 QSPM

Setelah didapatkan beberapa alternatif strategi dari matriks SWOT, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan untuk memilih alternatif strategi apa saja yang tepat digunakan oleh perusahaan menurut responden. Pengambilan keputusan tersebut dilakukan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai alat analisis. Matriks QSP merupakan matriks yang dapat menentukan strategi paling tepat berdasarkan alternatif strategi yang diajukan (Umar, 2010 :90).

Tabel 3.5 Contoh Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif / QSPM

Faktor-faktor Kunci	Bobot	Strategi A		Strategi B	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Strengths</i> 1. Xxx 2. Xxx					
<i>Weakness</i> 1. Xxx 2. Xxx					
<i>Opportunities</i> 1. Xxx 2. Xxx					
<i>Threats</i> 1. Xxx 2. xxx					

Sumber : Umar (2010:91)

Penggunaan QSPM akan meringkas dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor internal dan eksternal perusahaan yang sudah diidentifikasi sebelumnya. QSPM mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi alternatif, oleh karena itu menjadi dasar sasaran untuk memilih strategi spesifik. Terdapat tahapan proses pemakaian QSPM yang dijelaskan oleh Umar (2010:91) pertama, membuat tabel yang berisi daftar faktor-faktor eksternal dan internal beserta nilai bobotnya yang diambil dari matriks IFE dan EFE. Kemudian, masukan alternatif strategi yang didapatkan pada bagian atas tabel. Selanjutnya, Tetapkan nilai *attractiveness score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk

masing-masing strategi berdasarkan pendapat para pejabat berwenang dalam organisasi. Batasan nilai AS adalah : 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik dan 4 = sangat menarik. Kemudian, kalikan bobot dengan nilai AS pada masing-masing baris yang hasilnya disebut Total *Attractiveness Score* (TAS). Total AS menunjukkan kemenarikan relatif dari masing-masing alternatif strateginya. Pada tahap akhir, Hitung semua TAS pada masing-masing kolom QSPM. TAS dari alternatif strategi terbesar menunjukkan bahwa alternatif strategi itu menjadi pilihan utama dan nilai total terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir. Contoh pembuatan QSPM dapat dilihat pada Tabel 9.