

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

1. Jenis penelitian

Berdasarkan rumusan masalah nomor pertama, akan terjawab melalui jenis penelitian deskriptif kualitatif. Sedangkan untuk menjawab rumusan masalah ke dua yaitu analisis SWOT dan QSPM maka penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut Sugiono adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, metode ini sebagai metode ilmiah/*scientific* karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, objektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini juga disebut metode *discovery*, karena dengan metode ini dapat ditemukan dan dikembangkan berbagai iptek baru. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan angka juga.¹

Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan alasan, di dalam penelitian ini masalah dapat dipecahkan dengan matriks SWOT, EFE, IFE, IE dan QSPM yang semuanya berbentuk matriks (angka).

¹Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm.8

2. Pendekatan penelitian

Didalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan manajemen bisnis syariah. Manajemen bisnis syariah adalah seni mengelola sumberdaya yang dimiliki dengan tambahan sumber daya dan metode syariah yang tercantum dalam Al- Quran atau hadis Nabi Muhammad.²

B. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek di dalam penelitian ini adalah orang yang berkerja di bidang manajemen yang mempunyai kewenangan pada hotel syariah, Syariah Hotel Solo yaitu; *Executive Assistent Manager*, Manajer *Human Resource Development*, Manajer Information, Manajer Kesyariahan. Sedangkan obyek penelitiannya adalah strategi bersaing di hotel syariah Syariah Hotel Solo.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di hotel syariah Syariah Hotel Solo. Dan waktu penelitian kurang lebih selama 3 bulan untuk mendapatkan data primer maupun sekunder.

D. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi didalam menganalisis kondisi internal serta eksternal yang dihadapi oleh perusahaan. Wawancara atau tanya jawab ini dilakukan terhadap pihak

² *Ibid.*

manajemen yaitu manajer pemasaran atau yang mewakili, manajer keuangan, manajer operasional, manajer sumber daya manusia, manajer keamanan. Dengan cara memberikan daftar pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara tertulis, yang digunakan sebagai dasar didalam melakukan analisis SWOT.

2. Dokumentasi

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mencatat atau mengutip keterangan yang diperoleh sehubungan dengan objek-objek yang akan diteliti.

3. Kuisisioner

Pengumpulan data juga menggunakan kuisisioner yang diserahkan kepada pihak management yaitu; *Executive Assistent Manager*, Manajer *Human Resource Development*, Manajer Information, Manajer Kesyariahan, untuk mendapatkan menganalisis lingkungan internal, eksternal, lingkungan jauh yang berguna untuk mengevaluasi internal, eksternal, internal-eksternal, dan juga QSPM.

E. Teknik Analisa Data

Tehnik analisa data yang digunaka oleh peneliti adalah Analisa kualitatif digunakan untuk mengetahui bauran pemasaran, lingkungan internal, eksternal, menggunakan analisis SWOT, serta untuk mendukung penggunaan analisa kuantitatif dalam matriks IFE, EFE, IE, dan QSPM.

Proses perumusan strategi dilakukan melalui tiga tahap yaitu, tahap masukan (input stage) dengan menggunakan matriks IFE dan EFE, tahap pencocokan (matching stage) dengan menggunakan matriks IE dan SWOT, dan tahap pengambilan keputusan (decision stage) untuk menentukan strategi yang terbaik yang terpilih dengan menggunakan QSPM.

1. Matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*)

Alat perumusan strategi Internal Factor Evaluation merupakan ringkasan dan evaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- a) Membuat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam audit internal. Memasukkan 10-20 faktor internal termasuk kekuatan dan kelemahan organisasi.
- b) Memberi pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 sampai 1,0. Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan.
- c) Memberi peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah=1, lemah=2 kuat=3 dan sangat kuat=4.
- d) Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.

- e) Menjumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.³

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam IFE, skor bobot total berkisar 1,0 sebagai titik terendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata 2,5. Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Dan memasukkan 10-20 faktor.⁴ Lebih jelasnya bisa dilihat dalam tabel 1 berikut:

Tabel 3.1. Internal Factor Evaluation

Faktor Internal	Bobot				JUMLAH	Rataan	Nilai Bobot
	R 1	R 2	R 3	R 4			
1. Kekuatan							
2. Kelemahan							
TOTAL							

Sumber: Fred R David

2. Matrik EFE (*External Factor Evaluation*)

External Factor Efaluation memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demograsi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif. Matrik ini dapat dikembangkan dalam lima langkah. Yaitu:

³Fred David, *Strategic Management*, alih bahasa Dono Sunardi, Judul terjemahan Manajemen Strategis, Konsep, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 130

⁴ *Ibid.*

- a) Membuat daftar faktor-faktor eksternal utama sebagaimana yang disebutkan. Memasukkan 10 sampai 20 faktor termasuk peluang dan ancaman.
- b) Memberikan pada setiap faktor bobot yang berkisar dari 0,0 sampai 1,0. Bobot itu mengindikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan.
- c) Memberi peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, di mana 4=respon sangat bagus, 3=responnya di atas rata-rata, 2= responnya rata-rata, dan 1= responnya di bawah rata-rata.
- d) Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
- e) Menjumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.⁵

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam *External factor evaluation* skor bobot total tertinggi yang dicapai sebuah organisasi bisnis adalah 4,0 dan skor bobot terendah adalah 1,0. Rata-rata skor bobot total adalah 2,5. Skor bobot total terbesar 4,0 mengindikasikan bahwa sebuah organisasi merespons secara sangat baik peluang dan ancaman yang ada di industri. Skor total sebesar 1,0 menandakan bahwa strategi perusahaan tidak mampu memanfaatkan

⁵ *Ibid.*, hlm.158

peluang yang ada atau menghindari ancaman yang muncul. Lebih jelasnya dapat dilihat di dalam tabel. 3.2.

Tabel 3.2. External Factor Evaluation

Faktor Eksternal	Bobot				JUMLAH	Rataan	Nilai Bobot
	R 1	R 2	R 3	R 4			
1. Peluang							
2. Hambatan							
TOTAL							

Sumber: Fred R. David

3. I-EFE (*Internal-External Factor Evaluation*)

Internal-Eksternal Factor Evaluation memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Alat tersebut menempatkan divisi-divisi organisasi dalam sebuah diagram matematis. Matriks I-E didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan matrik IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu c dari matriks IE.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi yang intensif atau integratif bisa dijadikan strategi yang paling tepat. Kedua, divisi yang masuk dalam sel

III,V atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam matriks IE.⁶ Lebih jelasnya terlihat dalam tabel matriks berikut:

Tabel: 3.3. Internal – External Factor Evaluation

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

Sumber: Fred R. David.

4. Analisis SWOT

Evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman disebut analisis SWOT, tercakup di sini pemantauan lingkungan pemasaran internal dan eksternal.

a) Analisis lingkungan eksternal (analisis peluang dan ancaman)

Suatu unit bisnis bisa memantau kekuatan lingkungan makro (demografi, ekonomi, teknologi, politik-hukum, dan sosial budaya) dan

⁶*Ibid.*, 344-345

pelaku lingkungan mikro utama (pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok) yang mempengaruhi kemampuannya memperoleh laba.

1) Peluang pemasaran adalah wilayah kebutuhan atau potensi permintaan pembeli dimana perusahaan dapat menggarapnya secara menguntungkan.⁷

2) Ancaman lingkungan adalah tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang kurang menguntungkan, yang akan mengurangi penjualan dan laba jika tidak dilakukan tindakan pemasaran defenitif.⁸

b) Analisis lingkungan internal (analisis kekuatan dan kelemahan)

Selain mengetahui peluang yang menarik di lingkungannya, unit bisnis perlu juga memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk berhasil memanfaatkan peluang tersebut.⁹

1) Kekuatan adalah kekuatan yang ada di perusahaan guna mempertahankan dan memenangkan pasar.

2) Kelemahan adalah kelemahan yang ada di perusahaan guna diketahui dan devaluasi untuk menjadikan perusahaan lebih baik.

c) Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang penting dengan mengembangkan empat tipe strategi yaitu :

⁷*Ibid.*, hlm. 64.

⁸*Ibid.*, hlm. 65.

⁹*Ibid.*, hlm. 65.

- 1) Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- 2) Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang yaitu strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- 3) Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- 4) Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman yaitu strategi defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.¹⁰

Matriks SWOT dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.4. Matriks SWOT

<i>Matriks SWOT Syari'ah Hotel Solo</i>			
		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1		1
	2		2
Peluang (O)	Strategi SO		Strategi WO
1	1		1
2	2		2
Ancaman (T)	Strategi ST		Strategi WT
1	1		1
2	2		2

d) Analisis QSPM

¹⁰Fred, R David, *Manajemen...*, hlm. 327

Analisis ini biasa disebut dengan *quantitative strategic planning matrix*. Yang menyusun tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara obyektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 2 untuk secara obyektif menentukan strategi mana yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Itu artinya, matriks EFE, matriks IFE, dan Matriks profit kompetitif yang menyusun tahap 1, ditambah dengan matriks SWOT dan Matriks IE yang menyusun tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya.¹¹

Teknik penyusunan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) ini merupakan tahap ke 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap ke 3 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi alternatif. Itu artinya matriks EFE, IFE dan matriks profil kompetitif yang menyusun tahap 1, ditambah dengan matriks SWOT dan Matriks IE yang menyusun tahap

¹¹*Ibid...*, hlm.350-351.

2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (tahap 3).

Bentuk dasar QSPM diilustrasikan pada tabel berikut di bawah, pada kolom kiri dari QSPM mencakup faktor eksternal dan internal utama (dari tahap 1), baris teratas mencakup strategi-strategi alternatif yang masuk akal (dari tahap 2). Secara khusus, kolom kiri QSPM berisi informasi yang diperoleh secara langsung dari Matriks EFE dan IFE. Di kolom yang berdampingan dengan faktor-faktor keberhasilan penting tersebut, mencatat bobot dari masing-masing yang diterima setiap faktor dalam Matriks EFE dan IFE.

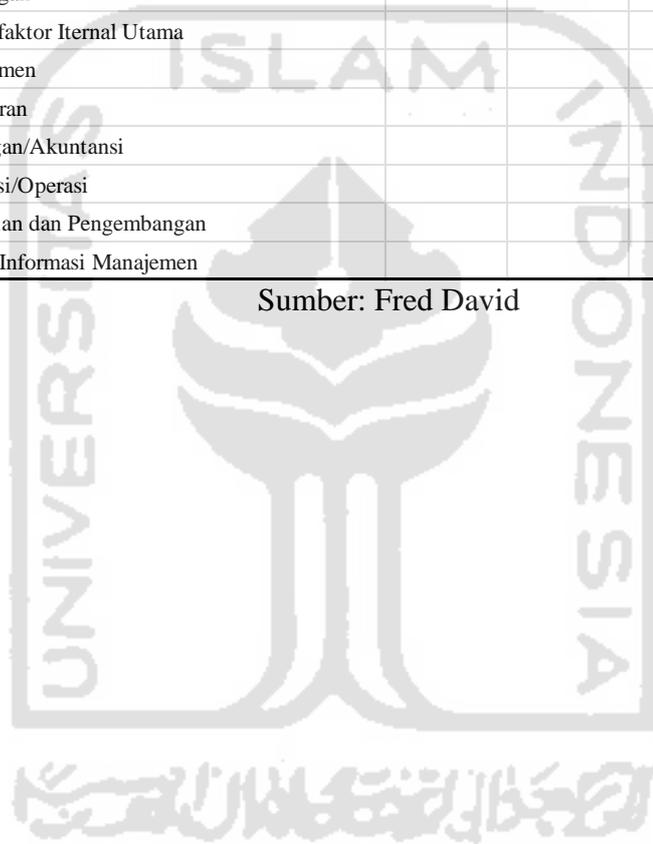
Baris teratas QSPM berisi strategi alternatif dari Matriks SWOT dan IE. Alat-alat pencocokan ini biasanya menghasilkan strategi yang serupa. Namun demikian, tidak setiap strategi yang diusulkan oleh teknik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Peneliti harus menggunakan penilaian intuitif yang bagus untuk memilih strategi yang hendak dimasukkan dalam QSPM.¹²

Tabel 3.5 Matrix Perencanaan Startegis Kuantitatif (QSPM)

¹²*Ibid*,... hlm. 350-351

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)				
Alternatif Strategi				
Faktor-faktor utama	Bobot	Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3
Faktor-faktor Eksternal utama				
Ekonomi				
Politik/Hukum/Pemerintahan				
Sosial/Budaya/Demografi/Lingkungan				
Teknologi				
Persaingan				
Faktor-faktor Internal Utama				
Manajemen				
Pemasaran				
Keuangan/Akuntansi				
Produksi/Operasi				
Penelitian dan Pengembangan				
Sistem Informasi Manajemen				

Sumber: Fred David



Gambar 3.1. Skema Penelitian

