

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Menurut Sugiyono (2017: 3) dijelaskan bahwa Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus (*observational case study*) dengan pendekatan kualitatif. Metode kedua yang digunakan selain metode studi kasus adalah metode kuantitatif yang digunakan pada analisa SWOT. Dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara tidak terstruktur dengan narasumber dan dianalisa menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*) dan hasilnya dilakukan pembobotan menjadi data kuantitatif yang akan dipaparkan dalam bentuk kualitatif.

3.2. Teknik Pengumpulan Data dan Analisis

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) jenis sumber data yang digunakan, yaitu :

1. Sumber data primer, yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data primer diperoleh melalui hasil wawancara langsung serta jawaban hasil kuesioner dari narasumber yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari narasumber. Adapun tahapan yang dilakukan, yaitu:

- a. Tahap pertama adalah wawancara, diskusi, dan observasi langsung kepada narasumber yang memiliki kompetensi dalam penelitian. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara tidak terstruktur, mengingat keterbatasan waktu narasumber dalam penelitian ini. Pihak narasumber untuk tahap wawancara adalah pihak manajemen dari Perum Perumnas dalam hal ini diwakili salah satu Direksi Perum Perumnas, anggota Komite Dewan Pengawas Perum Perumnas dan pesaing.
 - b. Tahap kedua adalah pelaksanaan survei kepada narasumber melalui kuesioner berupa formulir yang dirancang secara terbuka untuk dijawab narasumber yang dianggap cukup mewakili karena memiliki kompetensi yang cukup dibidangnya.
 - c. Tahap ketiga adalah melakukan analisis terhadap hasil wawancara dan survei kuesioner menggunakan metode analisis SWOT.
2. Sumber data sekunder, yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sekunder melalui studi kepustakaan yang didasarkan atas informasi yang telah didokumentasikan, seperti literature, majalah, artikel, laporan perusahaan, data statistik, kebijakan pemerintah, peraturan yang berkaitan dengan penelitian ini. Selain itu penulis menggunakan metode pencarian data melalui website tertentu melalui *internet searching*.

3.2.1. Narasumber Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada BUMN Perum Perumnas yang beralamat di Wisma Perumnas Jalan D.I.Panjaitan Kav 11 Jakarta Timur 13430. Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini merupakan pihak yang memiliki informasi yang cukup mengenai fenomena yang akan diteliti. Narasumber dalam wawancara penelitian ini yaitu sebanyak 3 (tiga) orang, antara lain :

Tabel 3.1.

Daftar Narasumber

	Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3
Nama	Galih Prahamanto	Winarno Tribudi Rahardjo	Dewi
Jabatan	Direktur	Sekretaris merangkap anggota	GM
Unit Kerja	Direktorat Korporasi & Pengembangan Bisnis Perumnas	Komite Perencanaan dan Risiko Usaha Dewan Pengawas Perumnas	PT Kopelland
Lama Jabatan	2 tahun 8 bulan	2 tahun 6 bulan	3 tahun
Pendidikan Tertinggi	S2	S2	S2
Alasan memilih Narasumber	Bapak Galih Prahamanto merupakan Direktur Korporasi & Pengembangan Bisnis Perumnas, dimana proses bisnis penyusunan strategi korporasi (RJPP dan RKAP) berada dibawah Direktorat yang beliau pimpin. Wawancara dengan beliau dilakukan untuk mengetahui kondisi perusahaan secara lebih detail dan menyeluruh.	Bapak Winarno merupakan sekretaris merangkap anggota Komite dewan pengawas Perumnas, dimana Komite tersebut memiliki tugas untuk melakukan tinjauan, analisis, evaluasi, dan rekomendasi terhadap laporan yang disampaikan manajemen termasuk didalamnya proses perencanaan perusahaan. Wawancara dengan beliau dilakukan untuk mengetahui pandangan dari pemilik modal terhadap kondisi perusahaan saat ini.	Ibu Dewi merupakan salah satu GM PT Kopelland, dimana PT Kopelland merupakan salah satu pesaing Perumnas. Wawancara dengan beliau dilakukan untuk mengetahui kondisi pasar properti di Indonesia dari sisi pesaing.

Sumber : Peneliti

Sedangkan yang menjadi narasumber dalam kuesioner adalah salah satu Direksi Perumnas, Komite Dewan Pengawas, dan senior leader Perum Perumnas yang berjumlah 2 (dua) orang yaitu GM Regional dan GM Divisi Kantor Pusat

3.2.2. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT.

3.2.2.1. Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Rangkuti (2015: 19) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Hasil analisis SWOT mendasari penyusunan *SWOT Matrix* dimana terdapat berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Strategi SO dalam *SWOT Matrix* adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya/ *Strengths* (S) untuk memanfaatkan berbagai peluang/ *Opportunities* (O). Sedangkan strategi WO adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan/ *Weakness* (W) yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang/ *Opportunities* (O).

Strategi ST adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya/ *Strengths* (S) untuk mengurangi berbagai ancaman/ *Threats* (T) pada perusahaan. Sedangkan strategi WT adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk mengurangi

kelemahan/ *Weakness* (W) dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman/ *Threats* (T). *SWOT Matrix* dapat dilihat pada Gambar 3.1. :

Gambar 3.1. Matriks SWOT (TOWS)

Faktor-faktor Internal (IFAS) Faktor-faktor Eksternal (EFAS)	Kekuatan (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan Internal	Kelemahan (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan Internal
	Peluang (O) Tentukan 5-10 faktor peluang Eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman Eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Ranguti : *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2015: 83.

3.2.2.2. IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) digunakan sebagai alat analisis untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan. Matriks ini digunakan untuk membantu perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tahap-tahap yang dilakukan dalam membuat matriks IFAS adalah :

1. Kolom 1 : tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

2. Kolom 2 : tetapkan bobot dari faktor yang telah ditentukan diatas dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tidak boleh melebihi skor total 1,0).
3. Kolom 3 : tentukan rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Variabel yang bersifat positif (variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik), namun harus dibandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif (variabel yang masuk kategori kelemahan) berlaku sebaliknya. Misalkan, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri nilainya adalah 4.
4. Kolom 4 : mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh nilai skor tertimbang yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (sangat baik) sampai 1,0 (sangat buruk).
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 3,00. Jika nilai dibawah 3,00 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada diatas 3,00 menunjukkan posisi internal yang kuat.

Tabel 3.2.

Matriks IFAS

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan				
1				
2				
Kelemahan				
1				
2				
Total	1.00		-	

Sumber : Rangkuti : *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2015: 27.

3.2.2.3. EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*)

Matriks EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*) digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan. Matriks ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis eksternal berkaitan dengan peluang dan ancaman terhadap perusahaan yang perlu diperhatikan dan ditindaklanjuti oleh perusahaan guna menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang berubah dengan cepat, sehingga dapat menghasilkan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan.. Tahap-tahap yang dilakukan dalam membuat matriks EFAS adalah :

1. Kolom 1 : tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan.

2. Kolom 2 : tetapkan bobot dari faktor yang telah ditentukan diatas dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan tingkat kepentingan faktor terhadap keberhasilan industri/perusahaan. Total seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Kolom 3 : tentukan rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluang kecil diberi rating +1). Pemberian rating ancaman berlaku sebaliknya. Jika nilai ancaman sangat besar ratingnya diberi nilai 1 dan jika ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kolom 4 : mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh nilai skor tertimbang yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (sangat baik) sampai 1,0 (sangat buruk).
5. Jumlahkan skor tertimbang pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang dan menghindari ancaman-ancaman yang ada. Sementara jika skor total 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang dan tidak menghindari ancaman-ancaman yang ada.

Tabel 3.3.

Matriks EFAS

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang				
1				
2				
Ancaman				
1				
2				
Total	1.00		-	

Sumber : Ranguti : *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2015: 26.

3.2.2.4. SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*)

SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*) digunakan untuk menyimpulkan faktor strategis suatu perusahaan, dimana analisis faktor strategis dilakukan dengan meringkas dan mengkombinasikan antara faktor strategis eksternal yang diambil dari tabel EFAS dengan faktor strategis internal yang diambil dari tabel IFAS. SFAS hanya berisi faktor yang paling penting dari faktor strategis internal dan eksternal perusahaan. Langkah-langkah dalam menyusun matriks SFAS adalah sebagai berikut :

1. Kolom 1 : tentukan faktor internal dan faktor eksternal yang paling penting (paling besar skornya) dari tabel IFAS dan EFAS.

2. Kolom 2 : tetapkan bobot untuk semua faktor strategi internal dan eksternal dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan tingkat kepentingan faktor terhadap keberhasilan industri/perusahaan. Seperti halnya IFAS dan EFAS, total seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Kolom 3 : tentukan rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk), berdasarkan bagaimana manajemen perusahaan merespon masing-masing faktor strategis tersebut. Rating tidak harus selalu sama dengan yang tercantum pada tabel IFAS dan EFAS.
4. Kolom 4 : mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh nilai skor tertimbang.
5. Kolom 5 : mengisi durasi dengan menyesuaikan tingkat kepentingan faktor strategis tersebut untuk ditindaklanjuti perusahaan. Durasi waktu *short term* (kurang dari satu tahun), *medium term* (satu hingga tiga tahun), dan *long term* (lebih dari tiga tahun).
6. Kolom 6 : diisi dengan mengulangi atau merevisi komentar setiap faktor strategis dari tabel IFAS dan EFAS.
7. Jumlahkan skor tertimbang pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. Total skor tertimbang untuk rata-rata perusahaan dalam suatu industri adalah 3,00.

Tabel 3.4.

Matriks SFAS

Faktor Strategis	Bobot Relatif	Rating	Skor	Durasi			Keterangan
				S	M	L	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Total	1.00		-				

Sumber : Rufaedah : *Manajemen Startegik*, 2012: 171.

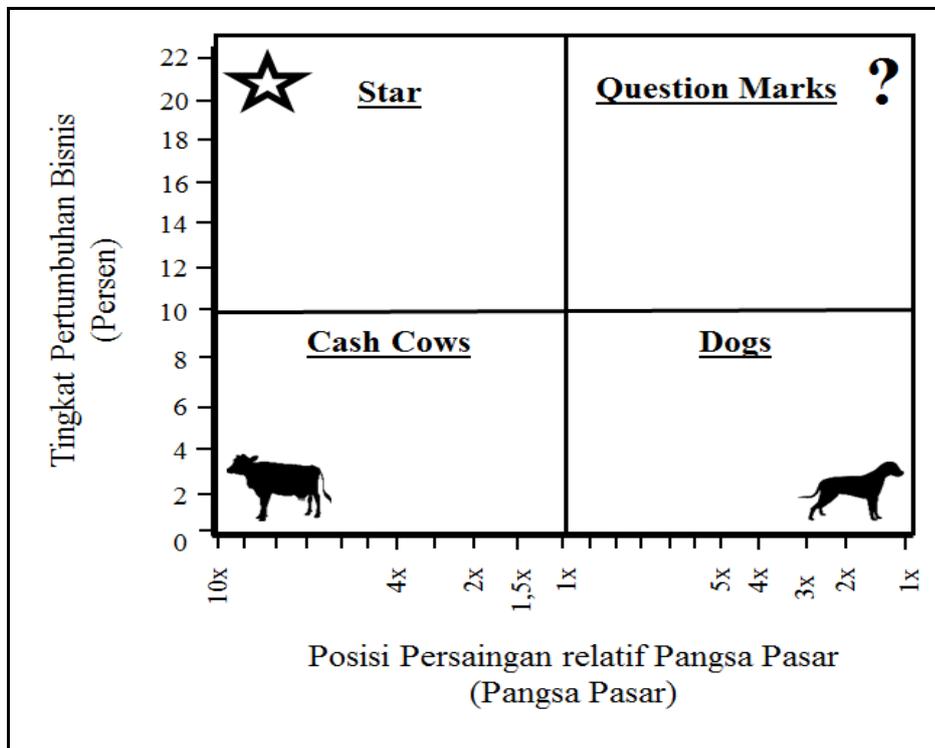
3.2.2.5. Matriks BCG

Dalam perencanaan strategi, perusahaan menggunakan teknik portofolio analisis untuk membantu perusahaan dalam memahami kondisi sebenarnya pada industri, salah satunya adalah teknik analisis portofolio *Boston Consulting Group Growth-Share Matrix* atau *BCG Matrix*. Matriks BCG merupakan teknik portofolio analisis dengan memetakan kinerja unit bisnis atau lini produk perusahaan sesuai dengan tingkat pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatifnya. Tingkat pertumbuhan industri adalah presentasi pertumbuhan pasar, data dalam persentase dan biasanya antara 0,00 sampai dengan 22 persen

tergantung kinerja perusahaan dalam industri. Sedangkan posisi persaingan relatif adalah pangsa pasar perusahaan dalam industri dibagi dengan pesaing terbesar lainnya, berisi posisi persaingan relative dan biasanya berbentuk skala antara 0,00 sampai dengan 10x, seperti ditunjukkan pada gambar 3.2. dibawah ini :

Gambar 3.2.

Matriks BCG



Sumber : Rufaedah : *Manajemen Startegik*, 2012: 268.

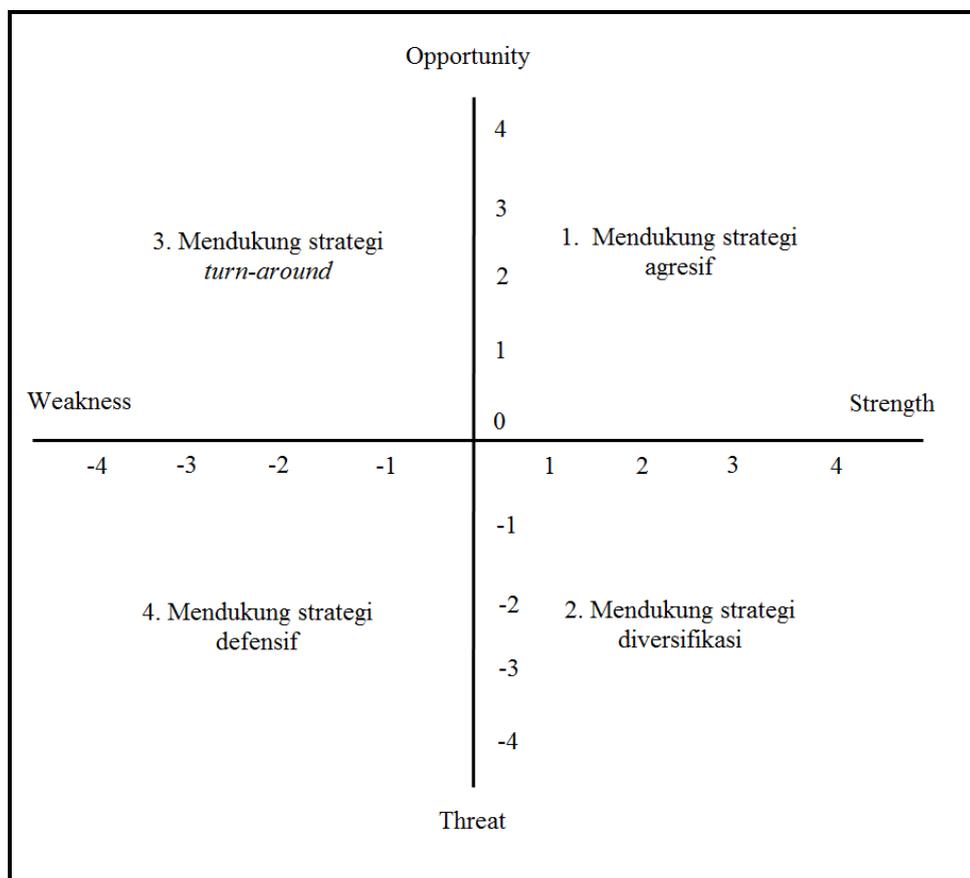
3.2.2.6. Diagram Matriks SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) dengan faktor internal kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Diagram analisis SWOT menggunakan data tabel

IFAS dan EFAS sebagai acuan skor. Tiap strategi dalam analisis SWOT merupakan faktor-faktor penting sebagaimana ditunjukkan sifatnya dalam masing-masing kuadran, seperti pada gambar 3.3. :

Gambar 3.3.

Diagram Matriks SWOT



Sumber : Rangkuti : *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2015: 20.

- Kuadran pertama : Pada kondisi ini, merupakan situasi yang menguntungkan, dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung pertumbuhan yang agresif.

- Kuadran kedua : Meskipun perusahaan menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.
- Kuadran ketiga : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Kuadran keempat : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang dapat digunakan adalah startegi bertahan.

3.3. Validitas dan Reliabilitas Data

Menurut Sugiyono (2017: 363), temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Terdapat dua macam validitas penelitian, yaitu validitas internal yang berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai. Sedangkan validitas eksternal berkenaan dengan derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi dimana sampel tersebut diambil. Reliabilitas merupakan suatu realitas yang bersifat majemuk/ ganda; dinamis/ selalu berubah; sehingga tidak ada yang konsisten, dan berulang seperti semula.

Pengujian validitas dan reliabilitas atau uji keabsahan data yang meliputi :

1. Uji *credibility* (validitas internal), untuk menguji kekredibilitas data/kepercayaan terhadap data hasil penelitian, dapat dilakukan melalui perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, *member check*. Dalam pengujian triangulasi dilakukan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat 3 (tiga) jenis triangulasi :
 - a. Triangulasi sumber, untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
 - b. Triangulasi teknik pengumpulan data, untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
 - c. Triangulasi waktu pengumpulan data, untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, dan teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.
2. *Transferability* (validitas eksternal), nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.
3. *Dependability* (reliabilitas), pengujian dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.

4. *Confirmability* (obyektivitas), melakukan pengujian terhadap hasil penelitian dan dikaitkan dengan proses yang dilakukan.