

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Disertasi ini mendeskripsikan kesesuaian antara teori yang ada dengan kondisi riil di lapangan. Dengan demikian, pendekatan yang dilakukan pada penelitian ini mengarah kepada pendekatan empiris yaitu pendekatan kualitatif karena lebih mendeskripsikan teori-teori sosial dan normatif. Selain itu, analisa yang dilakukan adalah memaparkan secara terperinci tentang Strategi Prioritas Pengembangan Sumber Daya Insani berbasis Inovasi dalam bentuk pernyataan dan kesimpulan sehingga penelitian ini sebagai penelitian kualitatif menganalisis Strategi dengan Pendekatan SWOT dan AHP.¹

.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Utara bagian Sumber Daya Insani di UPT Pelatihan Koperasi dan UMKM Sumatera Utara Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Utara adapun waktu penelitian dilakukan pada November 2021 s.d Juni 2022

C. Partisipan Penelitian

Sumber data dari data primer melalui partisipan dalam penelitian ini beberapa

¹ Albi Anggito & Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), h. 8

pakar dalam hal memberikan informasi kepada peneliti yaitu Kepala Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara Bapak Ir. Suherman, M.Si, Kepala Pengawas Koperasi Bapak Puguh Irfan Pamularsih dan Kepala UPT Pelatihan Koperasi dan UMKM Sumatera Utara Bapak Mara Ongku Siregar, M.A.P, dan Kepala Seksi Pelatihan dan Pengajaran UPT Pelatihan Koperasi dan UMKM Sumatera Utara Bapak Chairul Azman, ST, dan Kepala Seksi Monitoring dan Evaluasi UPT Pelatihan Koperasi dan UMKM Sumatera Utara Ibu Husna, SE, dan Kasubag Tata Usaha pada UPT. Pelatihan Koperasi dan UMKM Sumatera Utara Ibu Ratnawati Nauli Manurung, SP, Koperasi Lumbang Bumi Sumatera Utara Bapak Ahmad Syawaluddin, Koperasi LDII Kota Binjai bapak Ir. Agus Purwanto, Koperasi 212 Bapak Muhammad Syahbudi dan Para Pakar yaitu : Dr. Lukman Nasution, S.E., M.M., Dr. Mhd Taufiqurrahman, S.H., M.H., Ahmad Karim Ritonga, S.E., M.M., Muhammad Syahbudi, S.E.I., M.A., Dedi Setiadi, S.Kom., M.M., dan Dr. Haris Hidayat, MS., Dr. Sarman Sinaga, S.E., M.H., M.M serta Dr. Drs. Jonner Lumban Gaol, M.Si

D. Data Penelitian

1. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer, yakni data yang diperoleh dari wawancara dengan pihak Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Utara, UPT Pelatihan Koperasi dan UMKM Sumatera Utara, Koperasi Lumbang Bumi, Koperasi LDII Kota Binjai, Koperasi 212 dan yang terkait pada pembahasan penelitian ini. Adapun Data Sekunder yang diperoleh diperoleh melalui data yang telah diteliti sebelumnya dan dikumpulkan berkaitan dengan permasalahan penelitian ini. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan pengkajian terhadap teori- teori dengan mempelajari buku-buku, literatur-literatur, surat kabar, internet, bahan

dokumentasi dan sebagainya yang berhubungan dengan tema penulisan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode deep interview yaitu dengan wawancara mendalam dengan Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Utara. Wawancara (interview) adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pewawancara (interviewer) dan sumber informasi atau orang yang diwawancarai (interviewee) melalui komunikasi langsung.² Dengan metode ini, penulis mengadakan interview dengan pihak yang dianggap dapat memberikan penjelasan yang terkait dengan permasalahan yang diteliti yaitu kepala bagian SDI Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Utara. Data wawancara pada penelitian ini penulis dapatkan melalui proses pengajuan penelitian online pada situs website Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Utara di mana pada proses pengajuan penelitian, penulis diarahkan untuk mengunggah daftar pertanyaan wawancara yang sudah disusun terlebih dahulu kemudian pertanyaan tersebut dijawab dalam bentuk hasil wawancara tertulis dan dikirimkan melalui e-mail atau WA atau Zoom.

E. Teknik Analisa Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) atas kehandalan (reabilitas). Derajat kepercayaan atau kebenaran suatu penilaian akan ditentukan oleh standar apa yang digunakan. Menurut Moleong, terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data, antara lain:³

a. Penarikan Kesimpulan (*Verification*)

² Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2014), h. 372

³ Moeloeng, h 234.

- b. Penyajian Data (*Data Display*)
- c. Reduksi Data (*Reduction Data*)
- d. Pengumpulan Data
- e. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan nonkualitatif. Fungsi derajat kepercayaan yaitu, Pertama, penemuannya dapat dicapai; Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti. Kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

- a. Triangulasi

Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan, pada waktu yang berlainan dan dengan metode yang berlainan. Adapun triangulasi yang dilakukan dengan tiga macam teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber data, metode, dan teori. Untuk itu, maka peneliti dapat melakukan dengan cara:

- 1) Mengajukan berbagai variasi pertanyaan
- 2) Membandingkan data hasil pengamatan (observasi) dengan wawancara
- 3) Mengeceknnya dengan berbagai sumber data
- 4) Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan data dapat dilakukan.

Berdasarkan hasil triangulasi tersebut, maka akan sampai pada salah satu kemungkinan yaitu apakah data yang diperoleh ternyata konsisten, tidak konsisten, atau berlawanan. Selanjutnya mengungkapkan gambaran yang lebih memadai mengenai gejala yang diteliti.

- b. Kecukupan Referensial

Kecukupan data, yaitu mengumpulkan berbagai bahan-bahan, catatan-catatan, atau rekaman-rekaman yang dapat digunakan sebagai referensi dan patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

- c. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan antara

konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut, seorang peneliti perlu mencari dan mengumpulkan data kejadian dalam konteks yang sama.

d. Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi reabilitas dalam penelitian nonkualitatif. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi, peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi dapat memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji dependability-nya. Kalau proses penelitiannya tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak dependable. Untuk mengetahui dan memastikan apakah hasil penelitian ini benar atau salah, peneliti selalu mendiskusikannya dengan pembimbing secara bertahap mengenai data-data yang didapat dilapangan mulai dari proses penelitian sampai pada taraf kebenaran data yang didapat.

e. Kepastian (*Confirmability*)

Dalam penelitian kualitatif, uji kepastian mirip dengan uji kebergantungan, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji kepastian berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada. Kepastian yang dimaksud berasal dari konsep objektivitas, sehingga dengan disepakati asil penelitian tidak lagi subjektif tetapi sudah objektif. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan keteralihan dengan mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang sama mengenai perlindungan hukum terhadap kerahasiaan data responden. Dalam melakukan keteralihan tersebut, peneliti selalu mendiskusikan hasil dilapangan dengan tim pembimbing mengenai data-data yang didapat dilapangan mulai dari proses penelitian sampai pada taraf kebenaran data yang didapat. Untuk menjamin kepastian bahwa penelitian ini objektif, peneliti dalam hal ini melakukan pemeriksaan secara cermat bersama dengan pembimbing terhadap kepastian asal-usul data, logika penarikan kesimpulan dari data dan derajat ketelitian serta telaah terhadap kegiatan peneliti tentang keabsahan data.

F. Analisis Data

1. Strategi SWOT

J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen menjelaskan suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor strategis eksternal (EFAS) dengan faktor strategis internal (IFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategi (SFAS).⁴SFAS mengharuskan para manajer strategis memadatkan faktor-faktor eksternal dan internal menjadi 10 faktor. Penggunaan bentuk SFAS meliputi langkah-langkah berikut:

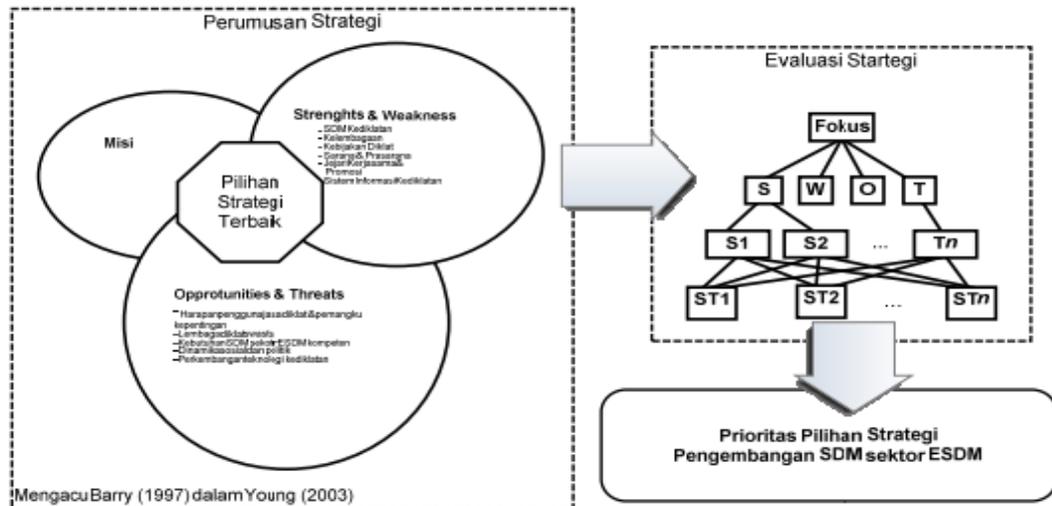
1. Daftarkan item-item EFAS dan IFAS yang paling penting dalam kolom faktor strategis kunci, tunjukkan mana yang merupakan kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*).
2. Tinjaulah bobot yang diberikan untuk faktor-faktor dalam tabel EFAS, dan IFAS tersebut, dan sesuaikan jika perlu sehingga jumlah total pada kolom bobot EFAS dan IFAS mencapai angka 1,00.
3. Masukkan dalam kolom peringkat, peringkat yang diberikan manajemen perusahaan terhadap setiap faktor dari tabel EFAS dan IFAS.
4. Kalikan bobot dengan peringkat untuk menghasilkan jumlah pada kolom jumlah skor bobot.
5. Berikan tanda (X) dalam kolom durasi untuk menunjukkan apakah suatu faktor memiliki horizon waktu jangka pendek (<1 tahun), jangka menengah (1-3 tahun), jangka panjang (>3 tahun).
6. Berikan keterangan untuk masing-masing faktor dari tabel EFAS dan IFAS.⁵

Menurut Pearce dan robinson, SWOT adalah singkatan dari kekuatan, (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) internal perusahaan atau lembaga, serta peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Treaths*) dalam lingkungan yang dihadapi

⁴ J David Hunger dan Thomas L, *Manajemen Strategis*. (Yogyakarta: Andi, 1996), h. 53

⁵*Ibid*, h. 56

koperasi.⁶ Perumusan strategi ini dari analisis SWOT kemudian pelaksanaan evaluasi dan penentuan strategi seperti yang dijelaskan pada gambar di bawah ini :



Gambar 3. 1 Perumusan Strategi Pengembangan SDI

Analisis Swot merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara objek yang diteliti. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.⁷

Analisis lingkungan industri menyajikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan perusahaan atau lembaga, fokus mendasar pertama dalam analisis swot ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Peluang (*Opportunity*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau lembaga. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan

⁶ Pearce dan Robinson, *Manajemen strategik "Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian"*, (Binarupa Aksara, Jakarta: 1997), h. 38

⁷ Penerapan Analisis SWOT <http://afhie-cirebon.blogspot.com/2012/12/penerapan-analisis-swot-pada-lembaga.html> Diakses pada tanggal 12 Maret 2015

salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

2. Ancaman (*Threat*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan operasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Memahami peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan membantu para manajernya untuk mengidentifikasi pilihan-pilihan strategi yang realistis dan cocok serta menentukan ceruk (*niche*) yang paling efektif bagi perusahaan.

Fokus mendasar kedua dalam analisis SWOT adalah identifikasi kekuatan dan kelemahan internal. Ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani, atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor lainnya.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah faktor keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat

kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

Mengutip tentang apa yang telah dikemukakan Freddy Rangkuti bahwa apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran.⁸ Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di padang pertempuran, melainkan banyak dipakai dalam penyusunan strategi bisnis yang bertujuan untuk strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing.

Lebih lanjut dijelaskan analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) yang menghasilkan pilihan strategi sebagaimana gambar di bawah ini :



Gambar 3. 2 Kuadran Matriks

Sumber : Freddy Rangkuti Analisis SWOT, 2015

⁸ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 23

1. Posisi pada kuadran I

Faktor eksternal dan internal positif, yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibandingkan ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya.

Oleh karenanya suatu lembaga atau institusi memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi prestasi kinerja yang lebih baik, sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan suatu lembaga/institusi dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan peluang yang ada. Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *Growth Strategy* dan arah kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi sub kuadrannya.

Jika kuadran I A, berarti pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat (*Rapid Growth*), dan jika pada kuadran I B, maka pertumbuhan peran perlu dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas (*Stable Growth Strategy*).

2. Posisi Kuadran II

Faktor eksternal positif tetapi faktor internal negatif, posisi ini menunjukkan bahwa peluang yang dihadapi masih lebih besar dibanding ancaman yang ada. Sedangkan di sisi internal, kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif lebih kecil dibanding kelemahannya.

Sehingga arah kebijakan yang harus dipilih adalah mempertahankan peran yang telah ada dan berlangsung saat ini secara agresif atau selektif di dalam melaksanakan program kerja yang memang memungkinkan. Pada kondisi ini arah kebijakan dasar yang harus dilaksanakan adalah menjaga stabilitas terhadap kegiatan yang telah ada dan telah berlangsung. Jika pada kuadran II A, maka kebijakan yang harus dipilih adalah mempertahankan peran secara agresif (*Agresive*

Maintenance), jika pada kuadran II B maka kebijakannya adalah mempertahankan peran secara selektif (*Selective Maintenance Strategy*).

3. Posisi Kuadran III

Pada posisi ini faktor eksternal dan faktor internal negatif, hal ini berarti bahwa posisi yang dihadapi dalam kondisi lemah, dimana kekuatan atau keunggulan internal cenderung lebih kecil dibandingkan banyaknya kelemahan dan ancaman dari luar yang cenderung lebih besar.

Oleh karena itu, arah kebijakan yang perlu ditempuh adalah bertahan untuk hidup (*Survival*) dalam arti ini bahwa pelaksanaan kegiatan tetap dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ada dan berusaha menghindari diri (*Turn Around Strategy*) dari kebijakan-kebijakan yang tidak populer dimata masyarakat atau *customers* (Kuadran III A), sambil melakukan pembenahan internal dan mencari peluang (*Guerilla Strategy*) yang memungkinkan untuk perbaikan atas kelemahan-kelemahan internal yang ada (Kuadran III B).

4. Posisi pada kuadran IV

Faktor eksternal negatif tetapi faktor internal positif, kondisi ini memberikan arti bahwa peluang yang ada relatif lebih kecil dibandingkan besarnya ancaman. Namun di sisi internal kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif masih lebih besar dibanding kelemahan, sehingga yang harus dipilih adalah melaksanakan kebijakan diversifikasi.

Dalam hal ini arah kebijakan tersebut diantaranya dapat dilaksanakan dengan diversifikasi yang terkonsentrasi kepada kebijakan populis (*Concentric Diversification Strategy*), populer dan merupakan prioritas, sambil melaksanakan perbaikan internal yang masih lemah/Kuadran IV A, arah kebijakan ini perlu dilaksanakan untuk persiapan melakukan diversifikasi secara luas ke berbagai kegiatan yang memberikan peluang perbaikan peran suatu lembaga/institusi

(*Conglomerate Disverivication Sratgy*)/ kuadran IVB.⁹ Secara Ringkas Pilihan strategi-strategi diatas dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 3. 1 Pilihan Strategi Dalam Analisis Swot

Jenis Strategi	Skor	Kuadran	Pilihan Strategi
<i>Growth</i>	$S > O$	I A	Rapid Growth
	$S < O$	I B	Stable Growth
<i>Survival</i>	$W < T$	III A	Turn Arround
	$W > T$	III B	Guerilla
<i>Disverivication</i>	$S > T$	IV B	<i>Conglomerate</i>
	$S < T$	IV A	<i>Concentric</i>
<i>Stability</i>	$O > W$	II A	<i>Aggressive Maintenance</i>
	$O < W$	II B	<i>Selective Maintence</i>

Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, 2015

Metode SWOT digunakan untuk merumuskan secara kualitatif dan holistik baiklingkungan internal maupun eksternal dari obyek yang sedang diamati. Dalam lingkupinternal, analisis akan menjelaskan secara rinci aspek-aspek yang menjadi kelemahan(*weakness*) dan kekuatan usaha (*strength*). Sementara itu, dalam lingkup eksternal analisis iniakan menjelaskan secara rinci mengenai aspek peluang (*opportunity*)dankendala/ancaman/tantangan (*threat*) usaha yang akan dihadapi.

SUMATERA UTARA MEDAN

Tabel 3. 2 Matriks analisis SWOT

	<i>STRENGHT (S)</i>	<i>WEAKNESSES (W)</i>
<i>OPPORTUNITIES (O)</i>	Strategi SO : Menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan	Strategi WO: Mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua

⁹ Martua Harahap, “*Strategi Pengembangan Bank Syariah Di Padang Sidempuan (Studi Kasus Di PT. Bank Rakyat Indonesia(Persero).Tbk Kantor Cabang Syariah Padang Sidempuan)*” (Skripsi, Fakultas Ekonomi Bisnis Islam IAIN-SU, 2014), h. 64

	peluang yang ada	peluang yang ada.
<i>THREATS</i> (T)	Strategi ST: Menggunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT: Menekan semua kelemahan-kelemahan dan mencegah ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT 2015

Apabila strategi dalam Gambar di atas dikaitkan dengan strategi bisnis, maka pilihan-pilihan strategi bisnis yang perlu dilakukan sebagai berikut :¹⁰

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), dalam situasi ini perusahaan perlu melakukan pengembangan bisnis yang agresif, yaitu memanfaatkan kekuatan yang substansial untuk menciptakan bisnis baru atau mengembangkan bisnis yang ada. Strategi dalam kuadran SO disebut sebagai strategi agresif.
2. Strategi ST (*Strengths-Threats*), dalam situasi ini perusahaan perlu melakukan diversifikasi produk atau bisnis, melalui mengembangkan produk-produk unggul. Strategi dalam kuadran ST disebut sebagai strategi diversifikasi.
3. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), dalam situasi ini manajemen harus melakukan analisis terhadap kelemahan sehingga mampu menghilangkan kelemahan utama itu. Strategi dalam kuadran WO disebut sebagai strategi balik arah.

¹⁰ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 80

4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*), dalam situasi ini manajemen harus melakukan analisis terhadap kelemahan utama yang ada sekaligus menghindari ancaman. Strategi pada kuadran WT disebut sebagai strategi bertahan. Setelah menganalisis keseluruhan variabel di atas, kemudian faktor strategi internal dan strategi faktor eksternal dituangkan dalam diagram.

2. Strategi Analytic Hierarchy Process (AHP)

Metode Analytic Hierarchy Process (AHP) merupakan teori umum mengenai pengukuran. Empat macam skala pengukuran yang biasanya digunakan secara berurutan adalah skala nominal, ordinal, interval dan rasio. Skala yang lebih tinggi dapat dikategorikan menjadi skala yang lebih rendah, namun tidak sebaliknya. Pendapatan per bulan yang berskala rasio dapat dikategorikan menjadi tingkat pendapatan yang berskala ordinal atau kategori (tinggi, menengah, rendah) yang berskala nominal. Sebaliknya jika pada saat dilakukan pengukuran data yang diperoleh adalah kategori atau ordinal, data yang berskala lebih tinggi tidak dapat diperoleh. AHP mengatasi sebagian permasalahan itu. AHP digunakan untuk menurunkan skala rasio dari beberapa perbandingan berpasangan yang bersifat diskrit **maupun kontinu**. Perbandingan berpasangan tersebut dapat diperoleh melalui pengukuran aktual maupun pengukuran relatif dari derajat kesukaan, atau kepentingan atau perasaan. Dengan demikian metode ini sangat berguna untuk membantu mendapatkan skala rasio dari hal-hal yang semula sulit diukur seperti pendapat, perasaan, perilaku dan kepercayaan.¹¹ Penggunaan AHP dimulai dengan membuat struktur hirarki atau jaringan dari permasalahan yang ingin diteliti. Di

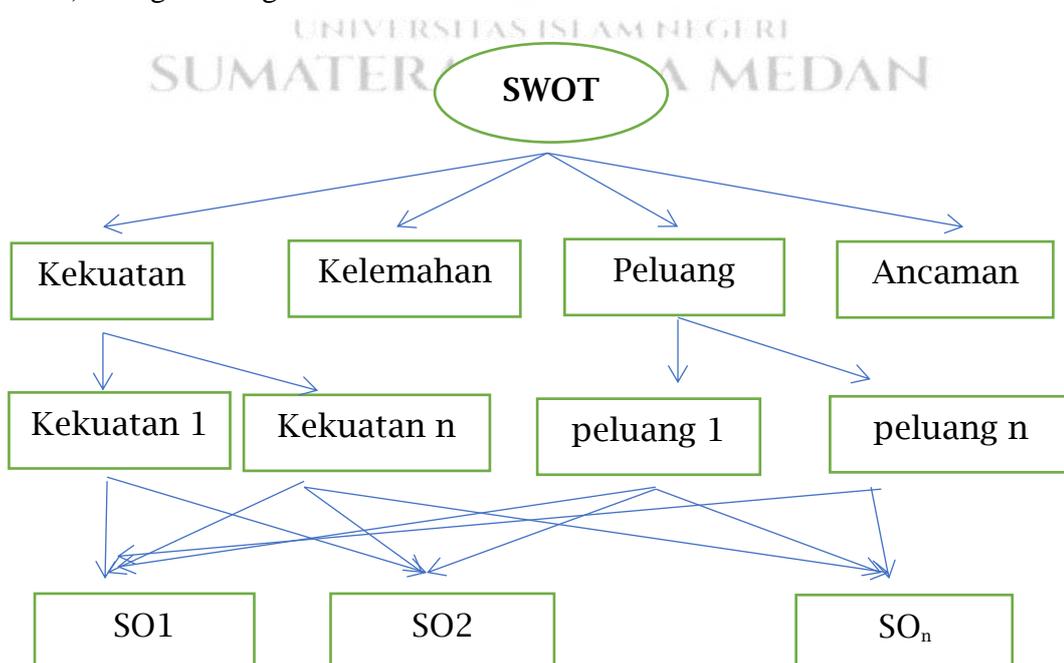
¹¹ Saaty, TL.,. *Decision Making For Leaders*. University of Pittsburgh, RWS Publication. 2001Lihat juga Saaty, TL.,. *The Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: University of Pittsburgh. 1988

dalam hirarki terdapat tujuan utama, kriteriakriteria, sub kriteria-sub kriteria dan alternatif-alternatif yang akan dibahas Perbandingan berpasangan dipergunakan untuk membentuk hubungan di dalam struktur. Hasil dari perbandingan berpasangan ini akan membentuk matrik dimana skala rasio diturunkan dalam bentuk eigen vektor utama atau fungsi-eigen. Matrik tersebut berciri positif dan berbalikan, yakni $a_{ij} = 1/a_{ji}$.

3. Decomposition

Decomposition adalah memecahkan atau membagi problema yang utuh menjadi unsur - unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan, dimana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Struktur hirarki keputusan tersebut dapat dikategorikan sebagai complete dan incomplete. Suatu hirarki keputusan disebut complete jika semua elemen pada suatu tingkat memiliki hubungan terhadap semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya, sementara hirarki keputusan incomplete kebalikan dari hirarki yang complete. Bentuk struktur dekomposisi yakni :

- a) Tingkat pertama :Tujuan keputusan(Goal)
- b) Tingkat kedua :Kriteria—kriteria
- c) Tingkat ketiga :Alternatif—alternative.



Gambar 3. 3 Struktur Hirarki

Hirarki masalah disusun digunakan untuk membantu proses pengambilan keputusan dalam sebuah sistem dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat.

4. Comparative Judgement

Comparative Judgement adalah penilaian yang dilakukan berdasarkan kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Comparative Judgement merupakan inti dari penggunaan AHP karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen — elemennya. Hasil dari penilaian tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk matriks pairwise comparisons yaitu matriks perbandingan berpasangan memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk tiap kriteria. Skala preferensi yang digunakan yaitu skala 1 yang menunjukkan tingkat yang paling rendah (equal importance) sampai dengan skala 9 yang menunjukkan tingkatan yang paling tinggi (extreme importance).

5. Synthesis of Priority

Synthesis of Priority dilakukan dengan menggunakan eigen vektor method untuk mendapatkan bobot relatif bagi unsur—unsur pengambilan keputusan. Hasil dari penilaian di tiap matriks pairwise comparison lalu di cari egienvektornya agar mendapatkan local riority. Karena matriks pairwise comparison ter dapat pada setiap tingkat maka untuk mendapatkan global priority maka dilakukan sintesa diantara local priority. bentuk herarki berbeda dalam melakukan prosedur sintesa. Menurut kepentingan relative Melalui prosedur sintesa pengurutan elemen-elemen dianamkan priority stting. Dari setiap matriks pairwise comparison (perbandingan berpasangan) kemudian dicari eigenvector dari setiap matriks perbandingan berpasangan untuk mendapatkan local priority karena matriks perbandingan

berpasangan terdapat pada setiap tingkat, maka untuk mendapatkan global priority harus dilakukan sintesis di antara local priority. Prosedur melakukan sintesis berbeda menurut hirarki. Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan relatif melalui prosedur sintesis dinamakan priority setting. Global priority adalah prioritas/bobot subkriteria maupun alternatif terhadap tujuan hirarki secara keseluruhan/level tertinggi dalam hirarki. Cara mendapatkan global priority ini dengan cara mengalikan local priority subkriteria maupun alternatif dengan prioritas dari parent criterion (kriteria level di atasnya).

6. Logical Consistency

Logical Consistency dilakukan dengan mengagresikan seluruh eigen vektor yang diperoleh dari berbagai tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu vektor composite tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.¹² Kajian penerapan pendekatan SWOT dan AHP ini mengacu pada tahapan sebagai berikut : Lakukan analisis SWOT. Faktor lingkungan internal dan eksternal yang relevan diidentifikasi untuk dimasukkan ke dalam analisis.

- a. Gambar struktur hirarki hasil analisis SWOT yang telah dipetakan. Tingkat paling tinggi adalah tujuan atau fokus permasalahan yang dikaji dan pada tingkat kedua diturunkan menjadi kelompok SWOT. Tingkat ketiga menguraikan faktor yang berhubungan dengan masing-masing kelompok SWOT. Tingkat paling rendah adalah pilihan strategi yang berhubungan dengan seluruh faktor SWOT.
- b. Bangun matrik perbandingan berpasangan saling memiliki hubungan dengan tingkat di atasnya. berpasangan ini dibangun berdasarkan persepsi atau pendapat penilai dengan membandingkan antar kriteria atau pilihan. Nilai yang digunakan untuk m seberapa penting dua kriteria yang diperbandingkan yaitu acuan skala Saaty terdiri dari nilai 1 sampai 9

¹² Saaty, TL., 1988. *The Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: University of Pittsburgh

mencerminkan ekspresi penilaian seorang pakar terhadap tingkat kepentingan dua kriteria (Tabel 1). Jumlah penilaian yang dibutuhkan dapat dihitung dengan persamaan $n(n-1)/2$. Misalnya matrik berjumlah 4 kriteria yang dibandingkan ($n=4$), diperlukan jumlah pendapat sebanyak 6 penilaian. Hasil perhitungan matrik perbandingan berpasangan diperoleh nilai eigenvector kelompok SWOT, faktor SWOT, dan pilihan strategi. Lakukan penentuan prioritas global faktor SWOT dengan menggunakan nilai bobot prioritas pada tingkat di atasnya (kelompok SWOT). Lakukan juga poses tersebut untuk evaluasi pilihan strategi dengan menghitung prioritas global pilihan strategi menggunakan nilai bobot prioritas global faktor SWOT.

- c. Tahapan—tahapan pengambilan keputusan dalam metode AHP pada dasarnya adalah sebagai berikut :
1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
 2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternaif-alternatif pilihan yang ingin dirangking
 3. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau judgement dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya
 4. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
 5. Menghitung nilai eigen vector dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data (preferensi) perlu diulangi. Nilai

eigen vector yang dimaksud adalah nilai eigen vector maximum yang diperoleh dengan menggunakan matlab maupun dengan manual.

6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung eigen vector dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai eigen vector merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis pilihan dalam penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Menguji konsistensi hirarki. Jika tidak memenuhi dengan $CR < 0,100$ maka penilaian harus diulang kembali.

