

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian Yang Digunakan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam karena dengan bentuk penelitian ini memungkinkan untuk dapat menggambarkan objek penelitian berdasarkan realitas sosial yang ada di lapangan serta untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami analisis strategi diversifikasi produk jasa kurir dalam menghadapi persaingan pasar.

Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* atau *enterpretif*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dokumentasi), data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis (Sugiyono, 2018:9).

Penelitian ini ditulis berdasarkan keadaan yang nyata pada suatu objek. Sehingga, penelitian yang ditulis dapat menjelaskan secara rinci mengenai suatu fenomena yang terjadi pada suatu subjek. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui dan menemukan jawaban dari berbagai macam perumusan masalah yang ada akan memberikan gambaran secara cermat tentang fenomena

yang terjadi pada PT. Pos Indonesia. Mengenai bagaimana analisis strategi diversifikasi produk jasa kurir dalam menghadapi persaingan pasar, peneliti menganggap permasalahan yang diteliti cukup kompleks dan dinamis sehingga data yang diperoleh dari para narasumber tersebut diperoleh dengan metode yang lebih alamiah yakni *interview* langsung dengan para narasumber sehingga didapatkan jawaban yang alamiah. Selain itu, bermaksud untuk memahami situasi secara mendalam, menemukan hipotesis, dan teori yang sesuai dengan data yang diperoleh di lapangan yang berkaitan dengan strategi diversifikasi produk dalam menghadapi persaingan pasar. Data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, tetapi data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya. Sehingga yang menjadi tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah ingin menggambarkan realita di balik fenomena secara mendalam, rinci dan tuntas. Oleh karena itu penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini adalah dengan mencocokkan antara realita empirik dengan teori yang berlaku.

Penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian yaitu studi kasus, menurut Creswell (2012) (dalam sugiyono, 2018:5) menyatakan bahwa : *Case Studies, are qualitative strategy in which the researcher explores in dept a program, event, activity, process, or one or more individuals*. Artinya studi kasus, merupakan strategi kualitatif di mana peneliti mengeksplorasi dalam program, acara, kegiatan, proses, atau satu atau lebih individu . Sehingga, dalam pengajuan pertanyaan – pertanyaan yang ada perlu di pertimbangkan fungsi juga maksud dari pertanyaan tersebut dalam konteks kebutuhan penelitian.

Studi kasus memiliki tiga kriteria yang menurut Mudjia Raharjo (2017:10) yang harus di penuhi layaknya metode penelitian kualitatif lainnya. Yaitu :

1. Alamiah, yang berarti bahwa kegiatan untuk mendapatkan data sesuai dengan keadaan yang ada tanpa perlu perlakuan – perlakuan khusus pada subjek penelitian maupun lokasi penelitiannya.
2. Holistik, yang berarti bahwa informasi yang di peroleh dari fakta atau realitas dapat menjadi data yang komperhensif sehingga tidak meninggalkan informasi yang tersisa. Untuk mendapatkan data yang komperhensif, informasi tidak hanya di cari dan di dapat dari informan utama atau partisipan, tetapi juga dari orang – orang di sekitar subjek penelitian termasuk juga catatan – catatan kegiatan maupun dokumentasi yang ada.
3. Mendalam artinya memahami makna yang tersurat maupun tersirat. Studi kasus menuntut kepekaan teoritik karena metode studi kasus berupaya untuk dapat mengungkap hal yang mendalam dimana hal tersebut tidak di sadari ataupun tidak dapat di ungkap oleh orang biasa.

Metode studi kasus pada umumnya mengandalkan tehnik *In-depth Interview* untuk mendapatkan informasi dari subjek. Sehingga, penulis perlu melakukan wawancara kepada subjek yang di anggap berpengaruh dalam merumuskan strategi diversifikasi produk jasa kurir. Beberapa tehnik lain seperti observasi dan dokumentasi menjadi hal yang perlu di lakukan guna mendapatkan data lain sebagai penguji kredibilitas data yang di dapat dari hasil wawancara kepada informan.

3.2 Operasionalisasi Parameter

Operasionalisasi parameter merupakan cakupan hal-hal penting dalam penelitian yang memerlukan penjelasan. Operasional bersifat spesifik, rinci, tegas dan pasti yang menggambarkan karakteristik variabel-variabel penelitian dan hal-

hal yang dianggap penting. Keterangan atau informasi yang dapat menjelaskan batas-batas atau bagian-bagian tertentu dari suatu sistem. Dalam penelitian ini, menggambarkan operasionalisasi variabel berdasarkan rumusan masalah yang diukur melalui indikator dari masing-masing rumusan masalah yang berkembang dengan teknik pengumpulan data, sumber data dan informan. Sehingga operasionalisasi dapat membantu dalam melakukan penelitian dilapangan. Adapun operasionalisasi variabel pada penelitian ini antara lain sebai berikut:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Parameter

Rumusan Masalah	Indikator	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data	Informan
Bagaimana pelaksanaan strategi diversifikasi produk jasa kurir oleh PT. Pos Indonesia Persero ?	1. Variasi ukuran 2. Harga 3. Tampilan 4. Ketersediaan (Adlina, 2015:14)	1. Intervivew 2. Observasi 3. Dokumentasi	1. Primer : - Wawancara - Observasi 2. Sekunder : - Website - Dokumen PT. Pos Indonesia	1. <i>Vice President,</i> 2. <i>Brand, Manager and Manager Marcom,</i> 3. <i>Manager Bangkurlog</i>
Bagaimana program pemasaran melalui diversifikasi produk oleh PT. Pos Indonesia Persero dalam menghadapi persaingan pasar	1. <i>Product</i> 2. <i>Price</i> 3. <i>Place</i> 4. <i>Promotion</i> 5. <i>People</i> 6. <i>Process</i> 7. <i>Physical Evidence</i> (Kotler dan Keller, 2016:36)	1. Interview 2. Observasi 3. Dokumentasi	1. Primer : - Wawancara - Observasi 2. Sekunder : - Website - Dokumen PT. Pos Indonesia	1. <i>Vice President,</i> 2. <i>Brand, Manager and Manager Marcom,</i> 3. <i>Manager Bangkurlog</i> 4. <i>ExpertJudgment</i> 5. <i>Customer</i>

Rumusan Masalah	Indikator	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data	Informan
Apa faktor yang menghambat strategi diversifikasi produk jasa kurir oleh PT. Pos Indonesia Persero dalam menghadapi persaingan pasar ?	1. Kekuatan (<i>Strenght</i>) 2. Kelemahan (<i>Weakness</i>) 3. Kesempatan (<i>Opportunity</i>) 4. Ancaman (<i>Threat</i>) (Dj.Rusmawati, 2017:918)	1. Interview 2. Observasi 3. Dokumentasi 4. Penyebaran Kuesioner	1. Primer : - Wawancara - Observasi - Hasil Kuesioner 2. Sekunder : - Website - Dokumen PT. Pos Indonesia	1. <i>Vice President Marketng</i>

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2020

3.3 Informan Penelitian

Informan Penelitian sebagai bahan pertimbangan utama pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah pemilihan informan. Dalam menentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu yang sesuai dengan fokus penelitian. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. Oleh karena itu seorang informan harus benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Seperti yang telah disebutkan bahwa pemilihan informan merupakan hal yang sangat utama sehingga harus dilakukan secara cermat, karena penelitian ini mengkaji tentang “analisis strategi diversifikasi produk jasa kurir dalam upaya menghadapi persaingan pasar”. Informan kunci yang paling sesuai dan tepat ialah *Vice President Marketing*. Dari informan kunci ini selanjutnya diminta untuk

memberikan rekomendasi untuk memilih informan-informan berikutnya, dengan catatan informan-informan tersebut merasakan dan menilai kondisi lingkungan kerja sehingga terjadi sinkronisasi dan validasi data yang didapatkan dari informan pertama. Informan kedua yang direkomendasikan oleh informan pertama adalah *Manager brand and communication*, informan ketiga adalah *Manager Bangkurlog*, informan yang keempat adalah *Expert* yaitu pihak yang mengetahui secara luas tentang manajemen pemasaran jasa dalam hal ini adalah Ketua Dewan Perwakilan Daerah Asperindo Jawa Timur, dan Informan yang kelima adalah *Customer*. Dalam segmen konsumen hal ini mencakup konsumen yang pernah menggunakan jasa kurir PT. Pos Indonesia dan konsumen sebagai penjual barang secara online (*marketplace*).

Tabel 3.2
Informan Penelitian

No.	Status	Jumlah
1.	<i>Vice President Marketing</i>	1
2.	<i>Manager Brand and Communication</i>	1
3.	<i>Manager Bangkurlog</i>	1
5.	<i>Customer</i>	2
6.	<i>Expert Judgment</i>	1
	Jumlah	6

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2020

Setelah menentukan jumlah informan dari berbagai status, dengan menyajikan beberapa pertanyaan yang nantinya dijadikan sebagai panduan dalam melakukan wawancara kepada masing-masing informan. Panduan wawancara dibuat agar membantu mendapatkan informasi yang ingin diperoleh dan tidak menyimpang dari topik penelitian, yaitu mengenai strategi diversifikasi produk jasa kurir dalam menghadapi persaingan pasar. Dilampirkan pada lampiran ke 6 halaman 198 - 202.

3.4 Sumber Data

Sumber data dari penelitian kualitatif adalah informasi yang di dapatkan melalui narasumber dan juga pengamatan – pengamatan yang di lakukan oleh penulis. Pengamatan di lakukan untuk melihat dan mendokumentasikan fenomena yang terjadi dalam kegiatan yang di teliti dan pencarian informasi dari narasumber untuk mengetahui segala bentuk rencana, tujuan dan juga target dari subjek yang di teliti. Data terdiri dari 2 jenis, yaitu data primer dan sekunder. Pengertian dari kedua jenis data tersebut adalah sebagai berikut :

1. Data primer

Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data Sugiyono (2018:101). Sumber data primer didapatkan melalui kegiatan wawancara dengan subjek penelitian dan dengan observasi atau pengamatan langsung di lapangan. Dalam penelitian ini data primer berupa catatan hasil wawancara dan hasil pengamatan langsung di lapangan yang diperoleh melalui wawancara kepada beberapa informan yang dipilih yaitu *Vice President Marketing, Brand, Manager and Manager Marcom, Manager Social Media, Manager Customer Experience, Current Customer, Potential Customer*. Dan pengisian kuesioner oleh *Vice President Marketing*

2. Data sekunder

Sugiyono (2018:101) mengatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau lewat dokumen. Sumber data sekunder digunakan untuk mendukung informasi yang didapatkan dari sumber data primer yaitu dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya

yang berhubungan dengan masalah penelitian analisis strategi diversifikasi produk jasa kurir dalam upaya memenangkan persaingan pasar.

Kedua jenis data tersebut sama pentingnya. Karena dalam penelitian kualitatif perlu adanya saling mengkonfirmasi dan melengkapi data satu dengan lainnya berdasarkan sumber yang berbeda namun saling terkait satu sama lain untuk menjelaskan fenomena yang terjadi pada subjek penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam sebuah penelitian, sebab tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang akurat, sehingga tanpa mengetahui teknik pengumpulan data peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan (Sugiyono, 2018: 104). Data yang sudah di kumpulkan selanjutnya di analisis menggunakan instrumen penelitian dan kredibilitasnya di uji melalui serangkaian uji kredibilitas yang ada untuk memverifikasi dan membuktikan kebenaran data yang di dapat dari hasil tehnik – tehnik pengumpulan data yang di lakukan oleh penulis. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 yaitu studi lapangan dan studi kepustakaan. Dibawah ini peneliti jelaskan mengenai beberapa metode yang digunakan dalam teknik pengumpulan data :

3.5.1 Studi Lapangan

Studi lapangan adalah pengumpulan data secara langsung ke lapangan dengan mempergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, observasi adalah pengamatan atau peninjauan secara cermat. Observasi adalah metode pengumpulan data yang di gunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan menurut Bungin (dalam Djam'an Satori dan Aan komariah, 2017:61). Observasi terdiri dari 3 tahapan, Yaitu :

a. Observasi Deskriptif

Penulis datang ke lokasi penelitian dan mengamati secara menyeluruh situasi sosial tertentu sebagai objek penelitian.

b. Observasi Reduksi/Terfokus

Suatu observasi yang di fokuskan pada aspek tertentu.

c. Observasi Terseleksi

Langkah mengobservasi situasi sosial yang lebih terfokus.

Melalui observasi, peneliti dapat mengamati kegiatan dan kondisi perusahaan secara langsung untuk mengetahui informasi yang dapat dijadikan sebagai sumber data dalam mendukung penelitian di PT. Pos Indonesia Persero terakait penerapan strategi diversifikasi produk dalam upaya memenangkan persaingan pasar.

2. Wawancara

Menurut Susan Stainback (1988) (dalam sugiyono, 2018:114) mengemukakan bahwa :

“Interviewing provide the researcher a means to gain a deeper understanding of how the participant interpret a situation or phenomenon than can be gained through observation alone”.

Artinya : dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasi situasi dan fenomena

yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi. Penulis melakukan wawancara guna mendapatkan data dari sumber langsung yang sifat datanya berhubungan dengan makna – makna di balik perilaku atau situasi yang terjadi.

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara semi terstruktur yaitu wawancara yang dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Pewawancara memberikan pertanyaan kepada informan namun dapat berkembang dan lebih bebas sesuai dengan situasi dan informasi yang dibutuhkan oleh pewawancara. Wawancara semi terstruktur bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang di wawancarai dimintai pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2018:115). Dalam pelaksanaannya, peneliti menggunakan bantuan pedoman wawancara untuk memudahkan dan memfokuskan pertanyaan yang akan diutarakan serta penggunaan alat rekam dalam mengantisipasi kehilangan informasi saat melakukan wawancara. Oleh karena itu, peneliti meminta ijin kepada informan untuk menggunakan alat perekam. Sebelum dilangsungkan wawancara mendalam, peneliti menjelaskan atau memberikan sekilas gambaran dan latar belakang secara ringkas dan jelas mengenai topik penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara (Sugiyono, 2018: 124). Dokumentasi merupakan tehnik pengumpulan

data yang di peroleh melalui dokumen – dokumen dan cenderung menjadi data sekunder. Jenis – jenis dokumen ada beragam, yaitu :

a. Dokumen Pribadi dan Buku Harian

Sebuah catatan atau karangan seseorang secara tertulis berisi perasaan, tindakan, pengamalan, dan kepercayaan.

b. Surat

Dokumen yang merupakan sebuah pernyataan atau pengumuman dari seseorang mengenai suatu hal tertentu yang dapat berupa undangan, peringatan, dan keterangan.

c. Autobiografi

Karya tulisnya sendiri mengenai kehidupan seseorang dengan maksud – maksud tertentu.

d. Dokumen Resmi

Dokumen yang dapat berupa internal atau eksternal yang mencakup hal – hal seperti memo, notulensi rapat, laporan berkala, dokumen kebijakan, proposal, kode etik, dan semacamnya.

e. Fotografi

Dokumen yang membekukan suatu situasi pada detik tertentu yang dapat memberikan gambaran secara nyata mengenai fenomena yang di temukan.

Dokumentasi dapat membantu dalam mengumpulkan data yang berguna bagi penelitian secara konkret dan jelas tentang analisis strategi diversifikasi produk jasa kurir dalam menghadapi persaingan pasar.

4. Kuesioner

Kuesioner merupakan alat yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penyusunannya, kuesioner dibentuk untuk mendapatkan penilaian internal dari subjek sehingga penyebarannya tertuju langsung pada responden yang dianggap paling mengetahui hal-hal seputar fenomena yang terjadi pada subjek. Berdasarkan paparan tersebut, pengumpulan data melalui kuesioner ini bersifat tertutup karena data yang dibutuhkan harus berasal dari responden khusus atau dalam penelitian ini adalah *Vice President Marketing* yaitu bapak Tata Sugiarta. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner disusun berdasarkan indikator yang dibutuhkan dalam penelitian. Pertanyaan tersebut dijawab berdasarkan skor yang diberikan oleh responden. Dalam hal ini, skala yang digunakan adalah skala *likert* dimana responden memberikan jawaban “sangat lemah” yang bernilai 1 hingga jawaban “sangat kuat” yang bernilai 4. Nilai tersebut dianalisis melalui matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*). Hasil dari kuesioner digunakan untuk mengetahui valuasi dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari strategi diversifikasi produk jasa kurir dalam upaya memenangkan persaingan pasar.

3.5.2 Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu dengan mendatangi perpustakaan dan mencari buku-buku literatur yang sesuai dengan masalah yang diangkat, dan informasi yang didapat digunakan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan prosedur pemberian kredit. Data yang diperoleh melalui studi kepustakaan adalah sumber informasi yang telah ditemukan oleh para ahli yang kompeten dibidangnya masing-masing sehingga relevan dengan pembahasan yang sedang

diteliti, dalam melakukan studi kepustakaan ini yaitu dengan berusaha mengumpulkan data sebagai berikut:

- a. Mempelajari konsep dan teori dari berbagai sumber yang berhubungan dan mendukung pada masalah yang sedang diteliti.
- f. Mempelajari materi kuliah dan bahan tertulis lainnya

3.6 Instrumen Penelitian

Instrument penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus di validasi seberapa jauh peneliti siap untuk melakukan penelitian yang selanjutnya akan terjun secara langsung ke lapangan. Adapun validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Validasi tersebut dilakukan melalui evaluasi diri seberapa jauh pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan (Sugiyono, 2018: 101).

3.7 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*) adalah suatu bentuk analisis di dalam manajemen perusahaan atau didalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang (Hisam Sam, 2017). Analisis ini berdasar pada logika tentang

memaksimalkan kekuatan dan peluang yang di miliki namun secara bersamaan mempertimbangkan kekurangan dan ancaman yang ada.

	Opportunities (external, positive)	Threats (external, negative)
Strengths (internal, positive)	Strength-Opportunity strategies Which of the company's strengths can be used to maximize the opportunities you identified?	Strength-Threats strategies How can you use the company's strengths to minimize the threats you identified?
Weaknesses (internal, negative)	Weakness-Opportunity strategies What action(s) can you take to minimize the company's weaknesses using the opportunities you identified?	Weakness-Threats strategies How can you minimize the company's weaknesses to avoid the threats you identified?

Gambar 3.1
Analisis SWOT
Sumber : Dictio.id

Pemaparan mengenai Strength, Weakness, Opportunity dan Threat adalah sebagai berikut :

1. *Strength* (S) merupakan karakteristik atau kondisi yang bersifat positif atau keunggulan dari organisasi, bisnis atau produk yang ada.
2. *Weakness* (W) merupakan karakteristik atau kondisi yang bersifat negatif atau kelemahan dari organisasi, bisnis atau produk yang ada.
3. *Opportunity* (O) sebuah elemen yang berasal dari luar internal organisasi atau perusahaan yang dapat memberikan peluang bagi bisnis yang di jalankan.
4. *Threat* (T) sebuah elemen yang berasal dari luar internal organisasi atau perusahaan yang dapat memberikan ancaman bagi bisnis yang di jalankan.

Analisis SWOT berfungsi untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal organisasi atau perusahaan. Analisis SWOT di bagi menjadi 2 kategori, yaitu:

1. Faktor internal: *strength* (S) dan *weakness* (W) yang bersumber pada keunggulan dan kelemahan dari internal organisasi atau perusahaan.
2. Faktor eksternal: *opportunity* (O) dan *threat* (T) yang bersumber pada faktor peluang dan ancaman dari eksternal organisasi atau perusahaan. Dapat berasal dari kondisi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan yang di hadapi oleh perusahaan

Analisis mengenai faktor eksternal dan internal dalam produk jasa kurir PT. Pos Indonesia di lakukan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, potensi dan ancaman yang mempengaruhi penjualan produk jasa kurir. Beberapa hal yang menjadi fokus utama dalam analisis faktor eksternal dan internal adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan Internal

- a. Distribusi PT. Pos Indonesia memiliki jaringan pelayanan yang cukup luas.
- b. Inovasi produk dalam memenuhi kebutuhan konsumen.
- c. Tarif kompetitif dibanding pesaing.
- d. Fasilitas *pick-up service* dan *cash on delivery* oleh *o-ranger*.
- e. Layanan semua produk jasa kurir di dukung tracking sistem dan laporan status kiriman bisa di pantau di website PT. Pos Indonesia..
- f. Penggunaan aplikasi yang memudahkan pebisnis online dalam mengirim barang.

2. Kelemahan Internal

- a. Kurangnya promosi dan pemberian diskon oleh PT. Pos Indonesia
- b. Sebagian konsumen lebih mengenal Pos Indonesia sebagai pengiriman surat dan uang bukan pengiriman barang.

- c. Sarana transportasi atau pengiriman barang yang kurang mendukung di lapangan
 - d. Belum ada kerjasama dengan *marketplace*.
3. Peluang Eksternal
- a. Banyaknya pelanggan yang membutuhkan layanan kiriman secara cepat, tepat dan aman.
 - b. Tingginya permintaan dalam kota
 - c. Pesatnya pertumbuhan pelaku usaha baru dan lama yang menggunakan bisnis online.
 - d. Kepercayaan masyarakat cukup tinggi terhadap PT. Pos Indonesia
 - e. Kegiatan bisnis yang semakin luas terutama dari berbagai sektor usaha
 - f. Penggunaan media sosial sebagai media promosi kepada konsumen.
4. Ancaman Eksternal
- a. Semakin banyaknya jasa kurir swasta yang sejenis.
 - b. Kegiatan promosi, penawaran layanan yang inovatif dan menarik yang dilakukan oleh pesaing.
 - c. Persaingan tarif yang kompetitif.
 - d. Persaingan terhadap tingkat layanan dan fasilitas terhadap pelanggan.
 - e. Konsumen berpindah pada perusahaan jasa kurir yang lain.
 - f. Semakin berkembangnya jasa transportasi yang menawarkan jasa pengiriman barang.

Fokus yang di pilih dalam menganalisis faktor internal dan eksternal akan menjadi representasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang di miliki oleh PT. Pos Indonesia dalam menghadapi persaingan pasar. Metode

valuasi yang di gunakan adalah matriks IFE, EFE dan IE. Valuasi tersebut di pilih untuk menghitung skor dari faktor internal dan eksternal juga melihat posisi perusahaan.

3.7.1 Matriks Internal Factor Evaluations (IFE)

Matriks IFE di gunakan untuk mengevaluasi faktor internal PT. Pos Indonesia berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang di anggap berpengaruh pada performa penjualan jasa kurir PT. Pos Indonesia. Data dan informasi di dapat berdasarkan aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi/operasi. Langkah yang di gunakan dalam membuat matriks IFE berdasarkan paparan dari Fred R David (2015:101) adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar faktor – faktor internal sebanyak 10 – 20 faktor yang terindikasi sebagai kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan.
2. Memberi bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot di tentukan sebagai penanda faktor tertentu yang secara signifikan berpengaruh pada keberhasilan bisnis perusahaan. Faktor yang di anggap memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi atau perusahaan di berikan bobot lebih tinggi dari pada faktor lainnya. Jumlah bobot dari akumulasi semua bobot setiap faktor internal harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan rating 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor untuk menilai faktor yang di maksud berada dalam posisi sangat lemah (rating = 1), lemah (rating = 2), kuat (rating = 3), sangat kuat (rating = 4). Faktor yang berada dalam posisi

yang cenderung lemah berada pada rating 1 atau 2, sedangkan faktor yang berada dalam posisi yang kuat berada pada rating 3 atau 4. Sehingga rating berdasarkan paparan perusahaan, sedangkan bobot berbasis umum.

4. Mengalikan bobot pada setiap faktor dengan rating yang di berikan untuk mendapatkan hasil berupa skor bobot yang di miliki setiap faktor.
5. Mengakumulasi seluruh skor bobot pada semua faktor untuk memperoleh total skor dari matriks IFE.

Tabel 3.3
Rancangan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

No.	<i>Strong (Kekuatan) Internal Factors</i>	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
1.	Distribusi PT. Pos Indonesia memiliki jaringan pelayanan yang cukup luas.	0.2			
2.	Inovasi produk dalam memenuhi kebutuhan konsumen.	0.3			
3.	Tarif kompetitif dibanding pesaing.	0.2			
4.	Fasilitas <i>pick-up service</i> dan <i>cash on delivery</i> oleh <i>o-ranger</i> .	0.1			
5.	Layanan semua produk jasa kurir di dukung tracking sistem dan laporan status kiriman bisa di pantau di website PT. Pos Indonesia..	0.02			
6.	Penggunaan aplikasi yang memudahkan pebisnis online dalam mengirim barang	0.02			
No.	<i>Weaknesses (Kelemahan) Internal Factors</i>	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
1.	Kurangnya promosi dan pemberian diskon oleh PT. Pos Indonesia	0.1			
2.	Sebagian konsumen lebih mengenal Pos Indonesia sebagai pengiriman surat dan uang bukan pengiriman barang.	0.03			
3.	Sarana transportasi atau pengiriman barang yang kurang mendukung di lapangan	0.01			
4.	Belum ada kerjasama dengan marketplace.	0.02			
	Total	1			

Rata – rata total skor bobot pada matriks IFE adalah 2.5. Sehingga, dalam valuasi faktor internal PT. Pos Indonesia jika total skor bobot di bawah 2.5 maka faktor internal cenderung lemah. Sedangkan jika total skor bobot di atas 2.5 maka faktor internal cenderung kuat.

3.7.2 Matriks External Factor Evaluations (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal berdasarkan peluang dan ancaman yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia dan dianggap berpengaruh pada performa Daya Saing dalam pasar. Informasi yang berkaitan dengan faktor eksternal organisasi atau perusahaan berupa kondisi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan yang di hadapi oleh perusahaan. Langkah yang di gunakan dalam membuat matriks EFE berdasarkan paparan dari Fred R David (2015:101) adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar faktor – faktor internal sebanyak 10 – 20 faktor yang terindikasi sebagai peluang dan ancaman organisasi atau perusahaan.
2. Memberi bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot di tentukan sebagai penanda faktor tertentu yang secara signifikan berpengaruh pada keberhasilan bisnis perusahaan. Faktor yang di anggap memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi atau perusahaan di berikan bobot lebih tinggi dari pada faktor lainnya. Jumlah bobot dari akumulasi semua bobot setiap faktor eksternal harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan rating 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor untuk menilai faktor yang di maksud berada dalam posisi sangat lemah (rating = 1), lemah (rating = 2), kuat (rating = 3), sangat kuat (rating = 4). Faktor yang berada dalam posisi

yang cenderung lemah berada pada rating 1 atau 2, sedangkan faktor yang berada dalam posisi yang kuat berada pada rating 3 atau 4. Sehingga rating berdasarkan paparan perusahaan, sedangkan bobot berbasis umum.

4. Mengalikan bobot pada setiap faktor dengan rating yang di berikan untuk mendapatkan hasil berupa skor bobot yang di miliki setiap faktor.
5. Mengakumulasi seluruh skor bobot pada semua faktor untuk memperoleh total skor dari matriks EFE.

Tabel 3.4
Rancangan Matriks External Factor Evaluation (EFE)

No.	<i>Opportunity (Peluang) Eksternal Factors</i>	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
1.	Banyaknya pelanggan yang membutuhkan layanan kiriman secara cepat, tepat dan aman.	0.3			
2.	Tingginya permintaan dalam kota	0.1			
3.	Pesatnya pertumbuhan pelaku usaha baru dan lama yang menggunakan bisnis online.	0.02			
4.	Kepercayaan masyarakat cukup tinggi terhadap PT. Pos Indonesia	0.1			
5.	Kegiatan bisnis yang semakin luas terutama dari berbagai sektor usaha	0.1			
6.	Penggunaan media sosial sebagai media promosi kepada konsumen.	0.02			
No.	<i>Threat (Ancaman) Eksternal Factors</i>	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
1.	Meningkatnya jasa kurir swasta yang sejenis.	0.02			
2.	Kegiatan promosi, penawaran layanan yang inovatif dan menarik yang dilakukan oleh pesaing.	0.02			
3.	Persaingan tarif yang kompetitif.	0.2			
4.	Persaingan tingkat layanan dan fasilitas terhadap pelanggan.	0.1			
5.	Peraturan pemerintah terkait pengguna transportasi	0.01			

No.	<i>Threat (Ancaman) Eksternal Factors</i>	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
6.	Semakin berkembangnya jasa transportasi yang menawarkan jasa pengiriman barang.	0.01			
	Total	1			

Rata – rata total skor bobot pada matriks EFE adalah 2.5. Sehingga, dalam valuasi faktor eksternal PT. Pos Indonesia jika total skor bobot di bawah 2.5 maka faktor internal cenderung lemah. Sedangkan jika total skor bobot di atas 2.5 maka faktor internal cenderung kuat.

3.7.3 Analisis Matriks Internal – External (IE)

Matriks Internal – Eksternal (IE) merupakan sebuah alat manajemen strategi untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis dalam bisnis. Matriks IE berasal dari hasil analisis matriks IFE dan EFE yang di kombinasikan menjadi suatu model sugestif (Maxi-Pedia, 2017). Total skors dari matriks IFE menjadi sumbu X sedangkan total skors dari matriks EFE menjadi sumbu Y. Pada sumbu X, Total skors dari Matriks IFE di antara 1.0 sampai 1.99 merepresentasikan posisi yang lemah, total skors di antara 2.0 – 2.99 merepresentasikan posisi dalam rata – rata dan total skors antara 3.0 – 4.00 merepresentasikan posisi yang kuat. Pada sumbu Y, Total skors dari Matriks EFE di antara 1.0 – 1.99 merepresentasikan rendah, total skors di antara 2.0 – 2.99 merepresentasikan posisi dalam rata – rata dan total skors antara 3.0 – 4.00 merepresentasikan posisi yang tinggi (Fred R David dalam Adam Kasi, 2018). Titik potong dari sumbu X dan Y akan berada dalam posisi 1 dari 9 sel yang ada dalam matriks IE.

		Evaluasi Faktor Internal				
		Kuat	Sedang	Lemah		
		3.0-4.0	2.0-2.99	1.0-1.99		
		4.0	3.0	2.0	1.0	0
Evaluasi Faktor Eksternal	Tinggi	I <i>Grow and Build</i>	II <i>Grow and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>		
	Sedang	V <i>Grow and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>		
	Rendah	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>		
		3.0	2.0	1.0		

Gambar 3.2
Matriks Internal dan Eksternal (IE)
Sumber : Maulana (2016:52)

Menurut Fred R David (dalam Adam Kasi, 2018). Implikasi strategi dalam Matriks Internal – Eksternal ada 3 jenis, yaitu :

1. Posisi titik XY yang ada dalam sel I, II atau IV dapat di katakan berada dalam posisi “grow” dan “build”. Strategi yang tepat jika berada dalam posisi ini adalah strategi insentif seperti *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development* atau bisa menetapkan strategi terintegrasi seperti *Beckward Integration*, *Forward Integration* dan *Horizontal Integrations*.
2. Posisi titik XY yang ada dalam sel III, V atau VII termasuk dalam posisi “hold” dan “maintain” dimana strategi yang umum di gunakan ketika berada dalam posisi tersebut adalah *Strategy Market Penetration* dan *Product Development*.
3. Posisi titik XY yang ada dalam sel VI, VIII atau IX dapat di katakan berada dalam posisi “harvest” atau “divesture”. Strategi yang tepat ketika berada dalam posisi ini adalah *Retrenchment* (Penghematan), *Divestiture* (Divestasi) dan *Liquidation* (Pembubaran).

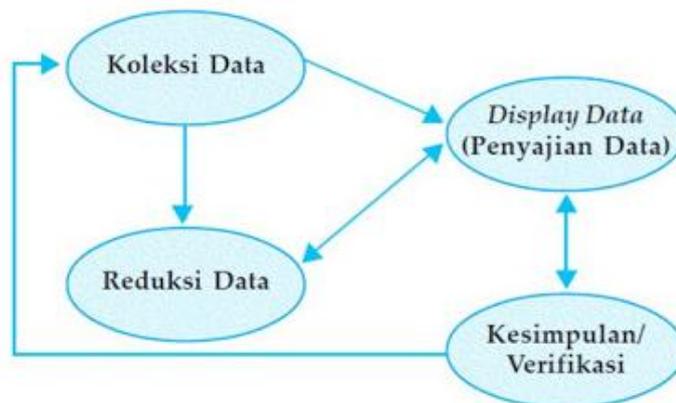
3.8 Teknik Analisis Data

Sugiyono (2018:129) mengatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data dimulai dengan melakukan wawancara mendalam dengan informan kunci, yaitu seseorang yang benar-benar memahami dan mengetahui situasi obyek penelitian. Setelah melakukan wawancara, analisis data dimulai dengan membuat transkrip hasil wawancara, dengan cara memutar kembali rekaman hasil wawancara, mendengarkan dengan seksama, kemudian menuliskan kata-kata yang didengar sesuai dengan apa yang ada direkaman tersebut. Setelah peneliti menulis hasil wawancara tersebut ke dalam transkrip, selanjutnya peneliti harus membaca secara cermat untuk kemudian dilakukan reduksi data. Reduksi data dilakukan dengan cara membuat abstraksi, yaitu mengambil dan mencatat informasi-informasi yang bermanfaat sesuai dengan konteks penelitian atau mengabaikan kata-kata yang tidak perlu sehingga didapatkan inti kalimatnya saja, tetap bahasanya sesuai dengan bahasa informan.

Data yang telah berhasil digali dalam penelitian kualitatif, dikumpulkan dan dicatat dalam kegiatan penelitian harus diusahakan kemantapan dan kebenarannya. Oleh karena itu harus memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya.

Model analisis yang akan di gunakan adalah sebagai berikut :



Gambar 3.3
Model Analisis Data Interaktif

Sumber : Sugiyono 2018;137

Menurut Miles dan Huberman (1984) (dalam Sugiyono, 2018;134) ada empat komponen metode analisis data interaktif (*Interactive Model of Analysis*) sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data adalah kegiatan yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi).

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah bentuk analisis data yang mengarahkan, merangkum, menggolongkan tema dan membuang yang tidak perlu sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas sehingga dapat ditarik dan diverifikasi, dan mempermudah peneliti dalam pengumpulan data selanjutnya yang akan diperlukan pada saat menganalisis data. Analisis data penelitian ini melalui wawancara dengan informan, setelah melakukan wawancara kemudian menganalisis dengan membuat transkrip atau hasil wawancara dengan menuliskan

kembali hasil dari wawancara, kemudian dijadikan reduksi data yaitu mencatat dan mengambil inti dari informasi yang sesuai dengan konteks penelitian. Jadi dalam penelitian kualitatif dapat disederhanakan dalam berbagai cara diantaranya: ringkasan uraian, menggolongkan dan menyeleksi.

3. Penyajian data (*Data Display*)

Tahap penyajian data dengan menyusun data yang relevan dan mendeskripsikan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan telah disusun secara sistematis, sehingga dapat disimpulkan atau makna penelitian yang dapat dilakukan dengan membuat hubungan fenomena yang terjadi, dan perencanaan selanjutnya, tujuannya untuk mengetahui permasalahan yang perlu ditindak lanjuti atau tidak dan menganalisis kevalidan berdasarkan data yang diperoleh.

4. Kesimpulan/ Verifikasi (*Conclusion/verification*)

Kesimpulan adalah tinjauan ulang atau kesimpulan yang timbul dari data setelah diuji kebenarannya. Penarikan kesimpulan data dan verifikasi atau jawaban dari rumusan masalah dalam analisis kualitatif yang bersifat sementara dan akan berkembang atau berubah apabila ditemukan bukti yang kuat dan mendukung pada pengumpulan data. Apabila kesimpulan didukung oleh bukti yang kuat atau konsisten pada saat ditemukan kembali di lapangan maka kesimpulan diperoleh akurat atau kredibel, kesimpulan dapat berupa teori deskripsi atau objek gambaran yang tidak jelas menjadi jelas setelah diteliti.

3.9 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Sugiyono (2018:181) menyatakan bahwa teknik pemeriksaan keabsahan data adalah derajat kepercayaan atas data penelitian yang diperoleh dan bisa

dipertanggung jawabkan kebenarannya. Sugiyono (2018:184) menjelaskan bahwa untuk pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji kredibilitas (*credibility*), uji transferabilitas (*transferability*), uji dependabilitas (*dependability*) dan terakhir uji obyektivitas (*confirmability*).

3.9.1 Uji Kredibilitas (*Credibility*)

Uji kredibilitas harus mampu mengungkap kebenaran yang objektif, karena itu keabsahan data dalam penelitian kualitatif sangat penting. Hal tersebut bertujuan untuk mengukur tingkat kepercayaan (kredibilitas) penelitian kualitatif sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dalam prosesnya ada beberapa tahapan yang dilakukan. Berikut tahapan dalam pemeriksaan kredibilitas data :

1. Perpanjangan Pengamatan

Keikutsertaan yang dimaksud adalah memperdalam hal-hal yang berkaitan dengan subjek yang diteliti. Hal tersebut dilakukan guna mengumpulkan data yang berhubungan dengan subjek yang diteliti lalu mengkomparasikan dengan data yang sudah ada. Dengan begitu data yang dimiliki dapat dipastikan kebenarannya dan perpanjangan keikutsertaan dapat diakhiri apabila setelah dicek kembali kelengkapan data sudah benar dan tidak berubah berarti data tersebut kredibel.

2. Meningkatkan Ketekunan

Ketekunan pengamatan dilakukan untuk memperdalam pengetahuan seputar subjek yang diteliti. Dengan begitu, kesalahan terhadap interpretasi data yang ada dapat diminimalisir serta memperoleh informasi yang berhubungan dengan

penelitian. Bentuk dari ketekunan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Menanyakan kembali data hasil wawancara dengan informan dalam rangka memverifikasi keabsahan data
- b. Mengoreksi hasil catatan dokumen penelitian dengan yang ada dilapangan.

3. Trianggulasi

William Wiersma (dalam Sugiyono, 2018:189) mengatakan bahwa triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Dalam penelitian ini menggunakan 2 jenis triangulasi, sebagai berikut :

a. Trianggulasi Sumber

Adalah triangulasi yang digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui sumber.

b. Trianggulasi Teknik

Adalah triangulasi untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

4. Menggunakan Bahan Referensi

Bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik sehingga menjadi lebih dapat dipercaya.

5. Mengadakan *Member check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang

diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid sehingga makin kredibel atau dapat dipercaya. Akan tetapi apabila data yang ditemukan dengan berbagai penafsirannya tidak dapat disepakati oleh pemberi data dan apabila perbedaannya tajam, maka harus merubah temuannya dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

3.9.2 Uji Transferabilitas (*Transferability*)

Sugiyono (2018:194) menjelaskan bahwa uji transferabilitas (*transferability*) adalah teknik untuk menguji validitas eksternal didalam penelitian kualitatif. Uji ini dapat menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel itu diambil. Kemudian Moleong (2016: 324) menjelaskan bahwa tranferabilitas merupakan persoalan empiris yang bergantung pada kesamaan konteks pengirim dan penerima. Untuk menerapkan uji transferabilitas didalam penelitian ini nantinya akan memberikan uraian yang rinci, jelas, dan juga secara sistematis terhadap hasil penelitian.

3.9.3 Uji Dependabilitas (*Depenability*)

Sugiyono (2018:194) bahwa uji depenabilitas dilakukan dengan cara mengaudit segala keseluruhan proses penelitian. Pada penelitian ini nantinya akan melakukan audit dengan cara berkonsultasi kembali kepada pembimbing, kemudian pembimbing akan mengaudit keseluruhan proses penelitian. Disini nantinya akan berkonsultasi terhadap pembimbing untuk mengurangi kekeliruan-

kekeliruan dalam penyajian hasil penelitian dan proses selama dilakukannya penelitian.

3.9.4 Uji Konfirmabilitas/Objektivitas (*Confirmability*)

Sugiyono (2018:195) menjelaskan bahwa uji konfirmabilitas merupakan uji objektivitas di dalam penelitian kuantitatif, penelitian bisa dikatakan objektif apabila penelitian ini telah disepakati oleh orang banyak. Prastowo (2012: 275) mengatakan bahwa menguji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian yang dihubungkan dengan proses penelitian dilakukan.

3.10 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penjadwalan dari penelitian menjadi acuan didalam melaksanakan penelitian dilapangan hingga selesai.

Tabel 3.5
Jadwal Penelitian

Tahapan Kegiatan	Pelaksanaan	Rincian Kegiatan
Pengumpulan Data	5 mei sampai 8 juli 2020 (3 bulan)	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumentasi 4. Penyebaran Kuesioner
Analisis dan Uji Kredibilitas Data	9 juli sampai 20 juli 2020 (3 minggu)	1. Reduksi Data 2. Triangulasi Data 3. Penyajian Data 4. Pengambilan Kesimpulan

Sumber : Oleh Peneliti 2020

Penelitian dilakukan pada PT. Pos Indonesia Persero Jl. Banda No.30, Citarum, Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115. Dimulai dari bulan mei sampai dengan bulan juli 2020.

