

# METODOLOGI PENELITIAN BISNIS TERAPAN

untuk Kewirausahaan dan Manajemen

Buku ini hadir sebagai solusi bagi tantangan penelitian bisnis dengan pendekatan yang praktis dan sederhana. Kami menyajikan metode dan alat analisis yang dapat digunakan dengan perhitungan sederhana, sehingga lebih mudah diimplementasikan.

*Metodologi Penelitian Bisnis Terapan untuk Kewirausahaan dan Manajemen* sebagai referensi bagi akademisi, praktisi, dan mahasiswa dalam memahami serta menerapkan metode penelitian bisnis terapan. Semoga buku ini dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta menjadi panduan bagi pembaca dalam melakukan riset bisnis secara efektif.



**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**  
Jl. Raya Kemuninggang No. 117  
Kali Leuwiranggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456  
Telp. 021-8431162  
Email: rajapers@rajagrafindo.co.id  
www.rajagrafindo.co.id

**RAJAWALI PERS**  
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI



METODOLOGI PENELITIAN BISNIS TERAPAN UNTUK KEWIRAUSAHAAN DAN MANAJEMEN

Adelia Shabrina Prameka | RR Ayu Firdausiah  
Abdurrahman Hakim | Bayu Ilham Pradana



Adelia Shabrina Prameka | RR Ayu Firdausiah  
Abdurrahman Hakim | Bayu Ilham Pradana

# METODOLOGI PENELITIAN BISNIS TERAPAN

untuk Kewirausahaan dan Manajemen



**METODOLOGI PENELITIAN**  
**BISNIS**  
**TERAPAN**  
untuk Kewirausahaan dan Manajemen



**METODOLOGI PENELITIAN**  
**BISNIS**  
**TERAPAN**

untuk Kewirausahaan dan Manajemen

**Adelia Shabrina Prameka | RR Ayu Firdausiah**  
**Abdurrahman Hakim | Bayu Ilham Pradana**



**RAJAWALI PERS**  
Divisi Buku Perguruan Tinggi  
**PT RajaGrafindo Persada**  
D E P O K

Hak cipta 2025, pada penulis

---

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

---

**01.2025.00275.00.02.001**

**Adelia Shabrina Prameka**

**RR Ayu Firdausiah**

**Abdurrahman Hakim**

**Bayu Ilham Pradana**

**METODOLOGI PENELITIAN BISNIS TERAPAN**

**untuk Kewirausahaan dan Manajemen**

---

viii, 170 hlm., 23 cm.

ISBN 978-623-08-1739-7

---

Cetakan ke-1, Juli 2025

---

Hak penerbitan pada Rajawali Pers, Depok

---

Copy Editor : Indi Vidyafi

Setter : Dahlia

Desain cover : Tim Kreatif RGP

---

Dicetak di Rajawali Printing

---

**RAJAWALI PERS**

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telepon : (021) 84311162

E-mail : [rajapers@rajagrafindo.co.id](mailto:rajapers@rajagrafindo.co.id)

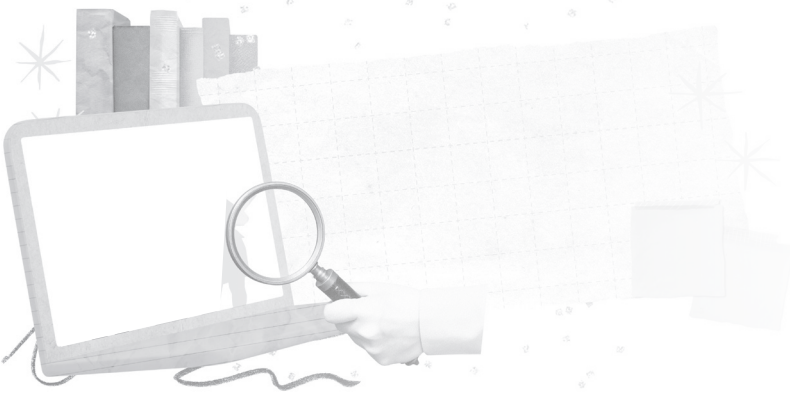
<http://www.rajagrafindo.co.id>

*Perwakilan:*

**Jakarta**-16456 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162.

**Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062.

**Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Blok B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.



## PRAKATA

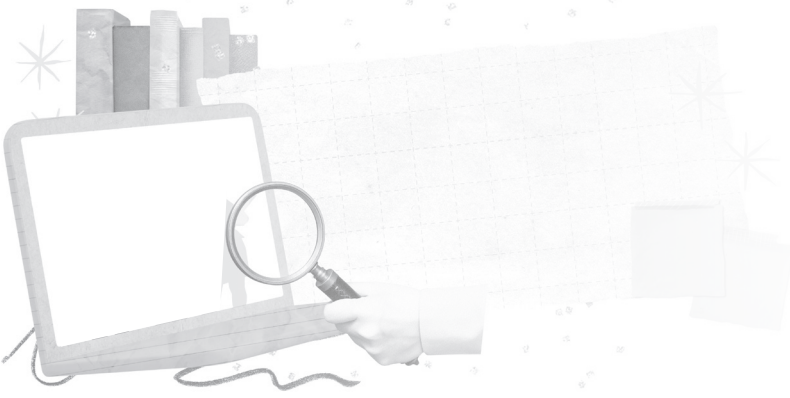
Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, kami dengan bangga mempersembahkan buku *Metodologi Penelitian Bisnis Terapan untuk Kewirausahaan dan Manajemen* sebagai referensi bagi akademisi, praktisi, dan mahasiswa dalam memahami serta menerapkan metode penelitian bisnis terapan.

Buku ini hadir sebagai solusi bagi tantangan penelitian bisnis dengan pendekatan yang praktis dan sederhana. Kami menyajikan metode dan alat analisis yang dapat digunakan dengan perhitungan sederhana sehingga lebih mudah diimplementasikan.

Kami berharap buku ini dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta menjadi panduan bagi pembaca dalam melakukan riset bisnis secara efektif. Terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung penyusunan buku ini. Semoga bermanfaat!

Hormat kami,  
**Tim Penulis**

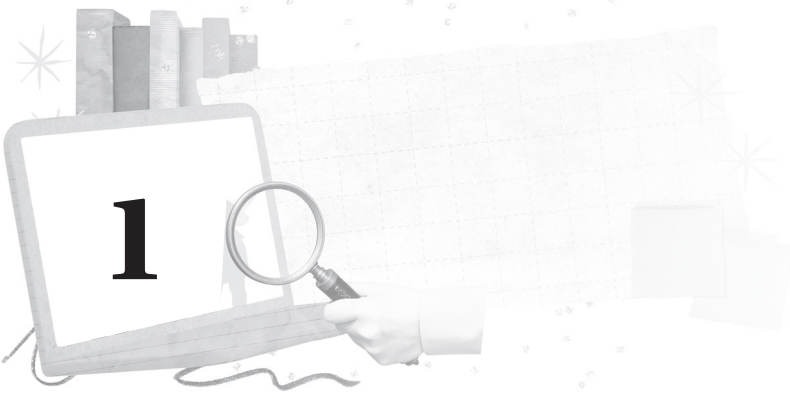
[Halaman sengaja dikosongkan]



# DAFTAR ISI

<b>PRAKATA</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>vii</b>
<b>BAB 1 DEFINISI PENELITIAN BISNIS TERAPAN</b>	<b>1</b>
A. Pendahuluan	1
B. Memahami Konsep Dasar Penelitian Bisnis	3
C. Definisi Metodologi Penelitian Bisnis Terapan	5
D. Perbedaan Metode Penelitian Bisnis Terapan dengan Penelitian Bisnis Murni	8
E. Karakteristik Utama Metpen Bisnis Terapan	10
F. Rangkuman	12
G. Studi Kasus	12
<b>BAB 2 MENENTUKAN TOPIK, MASALAH, DAN TUJUAN PENELITIAN BISNIS TERAPAN</b>	<b>15</b>
A. Pemilihan Topik	15
B. Tahapan dalam Proses Penelitian Bisnis Terapan	17
C. Mencari Ide Penelitian	18
D. <i>Research Mapping Canvas</i> (ReMap)	22
E. Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian	30
F. Diskusi	32

<b>BAB 3 KERANGKA TEORETIS</b>	<b>35</b>
A. Definisi Kerangka Teoretis	35
B. Fungsi dan Peran Kerangka Teoretis dalam Penelitian	36
C. Langkah-langkah dalam Menyusun Kerangka Teoretis	37
D. Mengoptimalkan Kerangka Teori dalam Penelitian	38
E. Keterkaitan antara Kerangka Teoretis dan Tinjauan Literatur	40
F. Tinjauan Literatur	41
G. Definisi Tinjauan Literatur	41
H. Fungsi Tinjauan Literatur	42
I. Langkah-langkah Tinjauan Literatur	43
J. Penyajian Tinjauan Literatur	47
K. Definisi Operasional	48
L. Contoh Definisi Operasional	49
M. Diskusi	50
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN</b>	<b>53</b>
A. Metode Penelitian Manajemen Strategi	53
B. Metode Penelitian Manajemen Operasional dan Sumber Daya Manusia	85
C. Metode Penelitian Pemasaran dan Perilaku Konsumen	113
D. Pengumpulan dan Analisis Data	133
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>155</b>
<b>GLOSARIUM</b>	<b>159</b>
<b>INDEKS</b>	<b>165</b>
<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>167</b>



# DEFINISI PENELITIAN BISNIS TERAPAN

## Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan konsep dasar penelitian bisnis** sebagai landasan dalam memahami pendekatan ilmiah yang digunakan untuk memecahkan permasalahan di dunia bisnis.
2. **Mengidentifikasi dan mendefinisikan metodologi penelitian bisnis terapan**, termasuk langkah-langkah sistematis dalam proses penelitian yang berorientasi pada solusi praktis.
3. **Membedakan metode penelitian bisnis terapan dengan penelitian bisnis murni** berdasarkan tujuan, pendekatan, dan hasil yang diharapkan.
4. **Menguraikan karakteristik utama penelitian bisnis terapan**, termasuk orientasi pada pemecahan masalah nyata, penerapan hasil secara langsung, dan fleksibilitas metode.
5. **Menyimpulkan poin-poin utama dari bab ini** untuk memperkuat pemahaman mengenai konsep dan metodologi penelitian bisnis terapan.

## A. Pendahuluan

Di era globalisasi dan digitalisasi, organisasi di berbagai industri menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks. Tantangan bagi organisasi adalah bagaimana cara beradaptasi dan tetap kompetitif di lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak pasti. Perubahan teknologi, digitalisasi, dan otomatisasi telah menciptakan kebutuhan bagi pemimpin bisnis untuk mengadopsi teknologi baru, mendorong

inovasi, dan mendukung budaya pembelajaran untuk meningkatkan fleksibilitas organisasi.

Persaingan yang ketat dan perubahan di berbagai industri, seperti industri penerbangan, memaksa organisasi untuk bertindak cepat untuk menghindari kebangkrutan dan menjadi bisnis yang menguntungkan melalui restrukturisasi dan perubahan strategi. Pemimpin bisnis memainkan peran penting dalam meningkatkan inovasi, mempromosikan praktik keberlanjutan, dan memenuhi permintaan pasar di lingkungan bisnis yang berubah.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, organisasi perlu mengembangkan solusi berbasis penelitian terapan yang berfokus pada kepemimpinan yang visioner dan pola pikir inovatif. Penelitian terapan dapat membantu organisasi untuk memahami bagaimana interaksi antara kepemimpinan yang visioner, pola pikir inovatif, dan pendekatan kepemimpinan bisnis dapat berkontribusi pada pengembangan dan keberlanjutan organisasi. Dengan mengidentifikasi karakteristik dan praktik kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku dan kinerja mereka, serta mengomunikasikan visi dan rencana pengembangan masa depan kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas.

Mempelajari metode penelitian bisnis terapan memiliki relevansi yang krusial dalam konteks pendidikan bisnis, baik di tingkat sarjana maupun pascasarjana. Dalam dunia bisnis yang dinamis dan kompleks, kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, mengumpulkan dan menganalisis data, serta merumuskan solusi yang efektif adalah esensial. Metode penelitian bisnis terapan membekali mahasiswa dengan kerangka kerja dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan investigasi sistematis terhadap isu-isu bisnis yang aktual. Dengan demikian, mahasiswa tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam konteks praktis.

Manfaat praktis dari penguasaan metode penelitian bisnis terapan sangat signifikan bagi pengembangan karier mahasiswa di dunia bisnis. Keterampilan ini memungkinkan mereka untuk melakukan riset pasar, menganalisis perilaku konsumen, mengevaluasi strategi bisnis,

dan membuat keputusan berdasarkan bukti empiris. Kemampuan ini sangat dihargai oleh perusahaan dan organisasi karena lulusan yang memiliki kompetensi riset terapan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kinerja dan daya saing bisnis. Selain itu, bagi mahasiswa yang berencana melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi, pemahaman yang kuat tentang metode penelitian adalah fondasi yang tak ternilai. Ini memungkinkan mereka untuk melakukan penelitian tesis atau disertasi dengan lebih efektif dan menghasilkan karya ilmiah yang berkualitas.

Bab ini akan menjadi fondasi penting untuk bab-bab selanjutnya dalam buku ini. Konsep-konsep dasar dan prinsip-prinsip yang diperkenalkan di sini akan menjadi landasan bagi pemahaman yang lebih mendalam tentang topik-topik yang lebih lanjut dan kompleks dalam penelitian bisnis. Dengan membangun pemahaman yang kokoh di awal, pembaca akan lebih siap untuk menguasai materi-materi yang lebih menantang dan mengaplikasikan pengetahuan mereka dalam berbagai konteks penelitian bisnis.

## B. Memahami Konsep Dasar Penelitian Bisnis

Penelitian adalah proses sistematis dan terorganisir untuk menyelidiki suatu fenomena atau masalah. Tujuan penelitian untuk memperoleh pengetahuan baru atau memperluas pemahaman yang ada. Penelitian melibatkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data secara cermat dan objektif. Tujuannya adalah untuk menjawab pertanyaan, menguji hipotesis, atau mengembangkan teori. Adapun penelitian bisnis merupakan aplikasi dari proses penelitian umum ke dalam konteks organisasi dan bisnis. Penelitian bisnis berupaya untuk menyelidiki masalah spesifik yang dihadapi dalam lingkungan kerja, dengan tujuan untuk menemukan solusi.

**Penelitian bisnis** merupakan penelitian dengan proses yang sistematis dan objektif. **Fokus penelitian bisnis** terletak pada pengumpulan data dan analisis untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial.

Penelitian bisnis terdiri dari rangkaian langkah yang terdefinisi dengan baik. Dimulai dari identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis, hingga interpretasi dan rekomendasi. Sehingga penelitian bisnis dikategorikan penelitian yang sistematis. Selain itu, penelitian bisnis berupaya untuk meminimalkan bias dan subjektivitas dalam pengumpulan dan analisis data sehingga penelitian bisnis juga merupakan penelitian yang objektif. Proses ini mendorong peneliti bisnis untuk menghasilkan informasi yang akurat dan andal yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang tepat.

Berikut merupakan definisi penelitian menurut ahli bidang penelitian.

1. Cooper dan Emory (1995)

Penelitian bisnis merupakan penyelidikan sistematis yang memberi informasi untuk mengambil keputusan dalam bidang bisnis.

2. S. Sreejesh, Sanjay Mohapatra, dan M. R. Anusree (2014)

Penelitian bisnis didefinisikan sebagai proses sistematis dan objektif dalam mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis data yang memberikan informasi untuk memandu keputusan bisnis.

3. Donald R. Cooper dan Pamela S. Schindler (2014)

Penelitian bisnis adalah penyelidikan sistematis yang menyediakan informasi untuk memandu keputusan manajerial.

4. Uma Sekaran dan Roger Bouge (2016)

Penelitian bisnis adalah penyelidikan atau investigasi yang terorganisasi, sistematis, berbasis data, kritis, objektif, terhadap suatu masalah tertentu, yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawaban atau solusi terhadap masalah tersebut.

Penelitian bisnis sangat beragam jenisnya sesuai dengan tujuan penelitian, pertanyaan penelitian, dan cara data dikumpulkan serta dianalisis. Setiap jenis penelitian memiliki kekuatan dan kelemahan yang sesuai dengan situasi dan tujuan yang ingin dicapai dalam bisnis. Secara umum jenis penelitian bisnis dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu penelitian dasar dan penelitian terapan. Penelitian dasar bertujuan untuk memperluas pengetahuan teoretis dan

pemahaman tentang fenomena bisnis. Sementara, penelitian terapan bertujuan menyelesaikan masalah praktis dan spesifik yang dihadapi oleh organisasi. Sehingga fokus penelitian terapan pada penerapan pengetahuan untuk memecahkan masalah dalam konteks nyata. Berbeda dengan penelitian dasar yang berfokus pada pengemabangan teori dan prinsip umum.

Pada bab ini akan lebih spesifik mendalami jenis penelitian terapan yang berfokus pada pemecahan masalah yang sedang dihadapi pelaku bisnis dalam lingkungan kerja yang dinamis. Adapun karakteristik penelitian terapan berorientasi pada tindakan untuk mengambil keputusan dan tindakan nyata. Sehingga masalah yang diangkat merupakan masalah tertentu dalam organisasi tertentu dengan hasil penelitian yang diharapkan dapat diterapkan dengan cepat.

### C. Definisi Metodologi Penelitian Bisnis Terapan

Kata ‘terapan’ dalam penelitian mengacu pada penerapan pengetahuan, teori, dan prinsip-prinsip untuk memecahkan masalah praktis atau menjawab pertanyaan spesifik yang muncul dalam lingkungan kerja nyata.

Studi empiris mendefinisikan **penelitian bisnis terapan** adalah bentuk penyelidikan sistematis yang bertujuan untuk memecahkan masalah praktis spesifik yang dihadapi oleh bisnis. **Fokus penelitian terapan** terletak pada aplikasi atau pendekatan berbasis solusi.

Jika dikaji lebih mendalam, terdapat tiga pendekatan dalam penelitian terapan di antaranya:

1. Orientasi pada Solusi Praktis

Orientasi pada solusi praktis bertujuan untuk menghasilkan solusi yang dapat langsung digunakan untuk mengatasi masalah bisnis.

2. Pemecahan Masalah Nyata

Pemecahan masalah yang dilakukan dalam penelitian sangat dekat dengan isu-isu dalam kegiatan bisnis yang aplikatif sehari-hari.

### 3. Implementasi Hasil Penelitian

Dengan berfokus pada masalah-masalah yang dihadapi organisasi dalam operasi sehari-hari. Harapannya, hasil penelitian terapan dapat diimplementasikan untuk menghasilkan perubahan positif dalam organisasi.

Dalam kata lain, penelitian terapan bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antarteori dan praktik yang melibatkan penggunaan metode ilmiah untuk menganalisis data yang hasilnya dapat diterapkan untuk memecahkan masalah spesifik yang ada di dalam bisnis.

Adapun contoh situasi bisnis yang memerlukan pendekatan terapan:

1. Perusahaan minuman global melakukan riset pasar untuk menjelajahi tren hidup sehat dan kebugaran yang muncul. Riset tersebut mengungkapkan tingkat kecepatan konsumen terhadap minuman rendah gula dan organik. Berdasarkan pemahaman ini, perusahaan mengembangkan lini baru minuman organik, yang dengan cepat mendapatkan pangsa pasar dan meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.
2. Sebuah perusahaan manufaktur memanfaatkan riset operasional untuk mengefisienkan proses produksinya. Dengan menerapkan prinsip *lean manufacturing* dan mengoptimalkan rantai pasokannya, perusahaan tersebut berhasil mengurangi biaya produksi hingga 20%, dan meningkatkan *output* hingga 15% sehingga meningkatkan profitabilitas secara keseluruhan secara signifikan.
3. Sebuah perusahaan teknologi melakukan riset produk secara ekstensif sebelum meluncurkan model telepon pintar baru. Melalui kelompok fokus dan uji kegunaan, perusahaan mengidentifikasi fitur-fitur utama yang paling dihargai konsumen, seperti masa pakai baterai dan kualitas kamera. Dengan memasukkan umpan balik ini ke dalam desain produk akhir, peluncuran produk menjadi sangat sukses dan kinerja penjualan yang kuat.

4. Sebuah perusahaan besar melakukan penelitian sumber daya manusia untuk mengatasi tingginya tingkat pergantian karyawan. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa salah satu faktor utamanya adalah kurangnya kesempatan pengembangan karier. Sebagai tanggapan, perusahaan menerapkan program pelatihan dan pengembangan yang komprehensif, yang menghasilkan peningkatan kepuasan karyawan dan penurunan tingkat pergantian karyawan sebesar 25%.
5. Sebuah perusahaan jasa keuangan menggunakan penelitian keuangan untuk mengembangkan strategi investasi baru bagi kliennya. Dengan menganalisis tren pasar dan faktor risiko, perusahaan tersebut menciptakan portofolio investasi terdiversifikasi yang menyeimbangkan risiko dan pengembalian, yang menghasilkan peningkatan kepuasan klien sebesar 10% dan pertumbuhan aset yang dikelola sebesar 15%.

Dari contoh yang disajikan, penelitian terapan dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan spesifik dengan memecahkan masalah nyata sehingga menghasilkan solusi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Metpen bisnis terapan berfokus pada pemecahan masalah yang dihadapi organisasi atau perusahaan, bukan sekadar memperluas pengetahuan teoretis.

Beberapa elemen penting dalam definisi ini meliputi:

1. Fokus pada masalah bisnis nyata yang spesifik. Penelitian terapan selalu berangkat dari masalah konkret yang dihadapi oleh organisasi. Masalah ini bisa berupa penurunan penjualan, ketidakpuasan pelanggan, atau inefisiensi operasional.
2. Tujuan utama untuk menghasilkan rekomendasi atau solusi praktis. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan solusi yang dapat diimplementasikan untuk mengatasi masalah yang diteliti.
3. Penekanan pada kegunaan hasil penelitian bagi pengambilan keputusan. Informasi yang dihasilkan harus relevan dan berguna

bagi manajer atau pengambil keputusan dalam membuat keputusan bisnis.

4. Sering kali bersifat *action-oriented* dan berorientasi pada implementasi. Penelitian terapan sering kali melibatkan langkah-langkah implementasi dan evaluasi hasil dari solusi yang diusulkan.

## **D. Perbedaan Metode Penelitian Bisnis Terapan dengan Penelitian Bisnis Murni**

Penelitian bisnis terapan dan penelitian bisnis murni memiliki perbedaan yang signifikan dalam hal tujuan, fokus, orientasi hasil, kriteria keberhasilan, dan pertanyaan penelitian yang diajukan, meskipun keduanya penting dalam pengembangan pengetahuan dan praktik bisnis.

Penelitian terapan berfokus pada pemecahan masalah praktis yang dihadapi oleh organisasi dalam operasional sehari-hari. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memberikan solusi konkret terhadap tantangan atau permasalahan yang dihadapi, seperti meningkatkan efisiensi produksi atau mengoptimalkan pemasaran. Di sisi lain, penelitian murni bertujuan untuk mengembangkan teori atau pengetahuan yang lebih mendalam tentang fenomena bisnis tanpa terikat pada masalah praktis tertentu. Penelitian ini cenderung menjawab pertanyaan teoretis yang lebih luas, misalnya untuk memahami hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi tanpa langsung mengimplementasikan solusi.

Dalam hal fokus, penelitian terapan cenderung lebih menekankan pada masalah spesifik yang dihadapi oleh organisasi atau industri, dengan tujuan memberikan solusi praktis. Sebaliknya, penelitian murni berfokus pada konsep abstrak dan generalisasi yang lebih luas, bertujuan memperkaya pemahaman teoretis dalam bidang studi tertentu, seperti perilaku konsumen atau dinamika pasar.

Orientasi hasil juga berbeda antara kedua jenis penelitian ini. Penelitian terapan menghasilkan solusi praktis yang dapat langsung diterapkan untuk mengatasi masalah organisasi, seperti strategi

untuk meningkatkan kepuasan pelanggan atau efisiensi operasional. Sebaliknya, penelitian murni lebih berorientasi pada kontribusi teoretis dan pemahaman mendalam tentang fenomena yang diteliti, dengan tujuan untuk memperkaya literatur akademik dan memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut.

Keberhasilan dalam penelitian terapan diukur berdasarkan kegunaan praktisnya, yaitu seberapa efektif solusi atau rekomendasi yang diberikan dapat diterapkan dalam organisasi untuk memecahkan masalah konkret. Dalam penelitian murni, keberhasilan diukur berdasarkan validitas teoretis dan signifikansi ilmiah, yang berarti penelitian dianggap sukses jika dapat memberikan pemahaman baru atau memperkuat teori yang ada meskipun tidak selalu menghasilkan solusi langsung. Sebagai contoh, pertanyaan dalam penelitian terapan sering kali lebih spesifik dan praktis, seperti “Bagaimana cara meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan X?”, sedangkan penelitian murni lebih berfokus pada pertanyaan teoretis seperti “Apa hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja mereka di perusahaan?”.

**Tabel 1.1** Perbedaan Penelitian Bisnis Terapan dan Penelitian Bisnis Murni

Aspek Kunci	Penelitian Bisnis Terapan	Penelitian Bisnis Murni
Tujuan Utama	Pemecahan masalah praktis dan pengambilan keputusan	Pengembangan teori atau pengetahuan ilmiah
Fokus	Masalah spesifik yang dihadapi dalam organisasi atau industri	Konsep abstrak atau generalisasi yang lebih luas
Orientasi Hasil	Solusi praktis, rekomendasi tindakan untuk manajer	Kontribusi teoretis, pemahaman mendalam tentang fenomena
Kriteria Keberhasilan	Kegunaan dalam praktik, implementasi solusi yang ditemukan	Validitas teoretis, signifikansi ilmiah dalam dunia akademis
Contoh Isu Penelitian	“Bagaimana cara meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan X?”	“Apa hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja mereka di perusahaan?”

## **E. Karakteristik Utama Metpen Bisnis Terapan**

Metode penelitian bisnis terapan memiliki sejumlah karakteristik utama yang membedakannya dari jenis penelitian lainnya. Salah satunya adalah fokus pada masalah praktis, di mana penelitian ini dirancang untuk memecahkan masalah spesifik yang dihadapi oleh bisnis atau organisasi. Penelitian ini tidak hanya berorientasi pada pencarian pengetahuan teoretis, tetapi juga pada pengembangan solusi konkret yang dapat diimplementasikan dalam situasi nyata. Dengan orientasi pada tindakan, hasil dari penelitian diharapkan tidak hanya memberikan pemahaman, tetapi juga memberikan solusi yang dapat diterapkan langsung dalam operasi atau strategi bisnis.

Penelitian bisnis terapan juga bersifat spesifik dan kontekstual, yang berarti penelitian ini difokuskan pada masalah yang sangat terkait dengan konteks tertentu, baik itu dalam satu organisasi maupun industri tertentu. Relevansi adalah aspek penting lainnya, di mana penelitian harus selaras dengan kebutuhan dan tujuan organisasi untuk memastikan bahwa hasilnya dapat memberikan manfaat nyata bagi pemangku kepentingan. Selain itu, penelitian bisnis terapan sering kali melibatkan kolaborasi antara peneliti dan praktisi, yang memungkinkan pemecahan masalah dengan pendekatan yang lebih terarah dan berbasis pengalaman praktis. Kolaborasi ini juga memastikan bahwa hasil penelitian dapat diimplementasikan dengan lebih efektif di lapangan.

Tujuan utama dari penelitian bisnis terapan adalah untuk memberikan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan bisnis yang lebih tepat dan efektif. Penelitian ini membantu manajer dan pemimpin organisasi dalam memahami masalah yang ada dan memberikan solusi berbasis data yang dapat digunakan untuk mengambil langkah-langkah strategis. Selain itu, penelitian bisnis terapan juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, dengan menyediakan wawasan yang membantu organisasi dalam mengoptimalkan proses kerja, mengurangi biaya, dan meningkatkan produktivitas.

Pada pengembangan produk dan layanan, penelitian ini berperan penting dalam mengembangkan produk atau layanan baru yang

lebih sesuai dengan kebutuhan pasar, serta meningkatkan kinerja karyawan melalui analisis dan pengembangan kebijakan yang lebih baik terkait manajemen sumber daya manusia. Penelitian terapan juga berfokus pada mengoptimalkan kinerja keuangan organisasi, memberikan wawasan yang dapat membantu dalam merancang strategi keuangan yang lebih efektif. Tak kalah penting, penelitian ini juga mendukung pengembangan strategi bisnis, dengan memberikan data dan rekomendasi yang memungkinkan perusahaan untuk merespons dinamika pasar dengan lebih baik, mempertahankan daya saing, dan mencapai tujuan jangka panjang.

Adapun **ruang lingkup penelitian bisnis terapan** sebagai berikut.

1. **Bidang pemasaran:** Riset pasar, perilaku konsumen, efektivitas iklan, strategi *branding*, segmentasi pasar, pengembangan produk baru, manajemen hubungan pelanggan.
2. **Bidang keuangan:** Analisis investasi, manajemen risiko, kinerja keuangan perusahaan, penganggaran modal, perencanaan keuangan, manajemen aset.
3. **Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM):** Kepuasan kerja, motivasi karyawan, kinerja SDM, pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, manajemen kompensasi, budaya organisasi.
4. **Bidang operasi dan produksi:** Efisiensi proses, manajemen kualitas, *supply chain management*, manajemen persediaan, desain produk, manajemen proyek, *lean manufacturing*.
5. **Bidang strategi dan manajemen:** Analisis SWOT, keunggulan kompetitif, strategi pertumbuhan, manajemen perubahan, perencanaan strategis, analisis industri, tata kelola perusahaan.
6. **Bidang kewirausahaan:** Studi kelayakan bisnis, inovasi model bisnis, perilaku *entrepreneur*, pengembangan usaha baru, pembiayaan usaha, manajemen usaha kecil.
7. **Bidang akuntansi:** Analisis kinerja keuangan, *forensic accounting*, sistem informasi akuntansi, audit, pelaporan keuangan, akuntansi manajemen.

## F. Rangkuman

Bab ini mengawali pembahasan dengan memperkenalkan konsep fundamental penelitian bisnis terapan, melakukan diferensiasi terhadap penelitian bisnis murni, serta mengelaborasi karakteristik dan ruang lingkupnya. Penelitian bisnis terapan difokuskan pada resolusi permasalahan praktis yang dihadapi organisasi dan mendukung proses pengambilan keputusan bisnis yang efektif. Karakteristik esensialnya meliputi orientasi pada tindakan (*action-oriented*), spesifisitas dan kontekstualisasi, relevansi, serta kolaborasi yang terjalin antara peneliti dan praktisi. Ruang lingkupnya mencakup beragam bidang bisnis, seperti pemasaran, keuangan, dan manajemen sumber daya manusia.

Penelitian bisnis terapan merupakan instrumen krusial bagi organisasi dalam upaya mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang di lingkungan bisnis yang dinamis. Melalui penekanan pada aplikasi praktis dan relevansi kontekstual, penelitian ini memfasilitasi organisasi dalam pengambilan keputusan yang lebih terinformasi, peningkatan kinerja operasional, dan pencapaian tujuan strategis. Pemahaman yang mendalam mengenai konsep dan karakteristik penelitian bisnis terapan merupakan fondasi yang esensial bagi keberhasilan aktivitas penelitian di bidang ini.

### Pertanyaan Diskusi

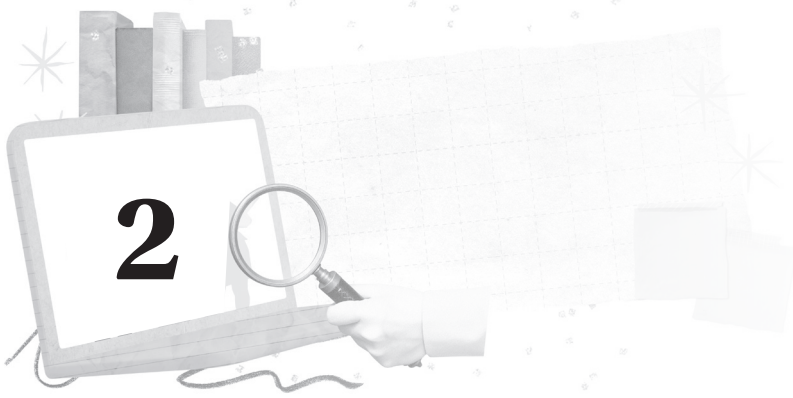
1. Apakah yang dimaksud dengan penelitian bisnis terapan?
2. Sebutkan apa saja yang menjadi langkah dalam penelitian bisnis terapan!
3. Jelaskan apa saja perbedaan penelitian bisnis terapan dan penelitian bisnis murni!

## G. Studi Kasus

Saat ini tren hidup sehat dan kebugaran mulai berkembang di kalangan masyarakat Indonesia. Perusahaan-perusahaan menangkap peluang ini untuk membuat lini produk baru sebagai rencana strategis. Perlunya

riset yang tepat dilakukan untuk merealisasikan rencana strategis tersebut. Penelitian bisnis terapan apa yang cocok dilakukan agar mengetahui pola konsumsi dan pangsa pasar saat ini? Jelaskan!

[Halaman sengaja dikosongkan]



## MENENTUKAN TOPIK, MASALAH, DAN TUJUAN PENELITIAN BISNIS TERAPAN

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menentukan topik penelitian bisnis terapan** yang relevan dengan permasalahan nyata di dunia bisnis.
2. **Menjelaskan tahapan dalam proses penelitian bisnis terapan** secara sistematis dari perencanaan hingga pelaporan hasil.
3. **Mengembangkan ide penelitian** melalui eksplorasi literatur, observasi lapangan, dan analisis kebutuhan bisnis.
4. **Merumuskan masalah penelitian dan tujuan penelitian** secara jelas, spesifik, dan terukur sebagai dasar pelaksanaan penelitian.

### A. Pemilihan Topik

Pemilihan topik riset merupakan langkah awal yang sangat krusial dalam setiap penelitian, terlebih dalam konteks riset terapan. Seperti halnya fondasi yang menjadi dasar bagi kekokohan sebuah bangunan, topik riset yang dipilih dengan baik akan memberikan landasan yang kuat bagi keseluruhan proses penelitian. Ketika fondasi tersebut kokoh, hasil yang diperoleh dari penelitian juga akan lebih dapat diandalkan dan memberikan kontribusi yang signifikan. Oleh karena itu, pemilihan topik riset yang tepat tidak hanya memengaruhi arah dan kualitas

penelitian, tetapi juga dampaknya terhadap penerapan praktis yang dihasilkan.

Bab ini bertujuan untuk memberikan “peta jalan” bagi peneliti dalam menavigasi proses pemilihan topik riset. Proses tersebut mencakup tahapan penting, mulai dari mengidentifikasi area minat penelitian, mengevaluasi kelayakan dan relevansi topik, merumuskan pertanyaan penelitian yang jelas dan fokus, hingga menentukan ruang lingkup penelitian yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Setiap tahapan tersebut saling berkaitan dan saling memperkuat untuk menghasilkan riset terapan yang bermakna dan aplikatif.

**Pemilihan topik riset baik** sangat berperan penting dalam seluruh rangkaian proses penelitian. **Topik yang menarik minat peneliti** akan mendorong mereka untuk lebih bersemangat dan terlibat dalam proses penelitian, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas dan ketekunan dalam mencari solusi atas pertanyaan penelitian yang diajukan.

Salah satu manfaat utama adalah meningkatkan motivasi dan keterlibatan peneliti. Riset yang relevan dengan kebutuhan dunia nyata juga berpotensi menghasilkan temuan yang lebih bermanfaat dan berdampak, memberikan kontribusi nyata dalam memecahkan masalah praktis atau mengembangkan teori yang dapat diterapkan.

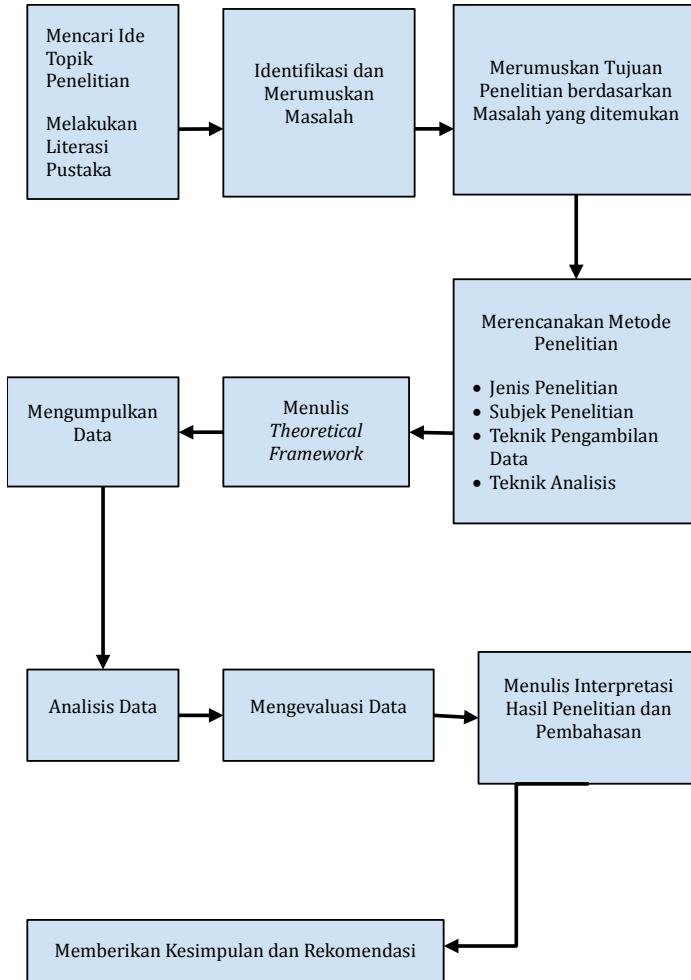
Topik riset yang terfokus akan memungkinkan peneliti untuk mengarahkan penelitian secara lebih efisien dan terstruktur. Dengan adanya topik yang jelas dan terdefinisi dengan baik, peneliti dapat menetapkan batasan penelitian, memilih variabel yang relevan, serta menentukan metode penelitian yang tepat. Hal ini akan membantu peneliti menghindari penyimpangan atau perluasan cakupan penelitian yang tidak perlu sehingga riset menjadi lebih terarah. Terakhir, pemilihan topik yang layak sangat penting untuk memastikan penelitian dapat diselesaikan sesuai dengan sumber daya yang tersedia, seperti waktu, biaya, data, dan keahlian yang dimiliki oleh

peneliti. Topik yang tidak realistis dapat menyebabkan hambatan yang menghalangi penyelesaian penelitian, sedangkan topik yang tepat akan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada dan memfasilitasi proses penelitian yang lebih lancar dan efektif.

## **B. Tahapan dalam Proses Penelitian Bisnis Terapan**

Tahapan-tahapan dalam proses penelitian bisnis terapan setelah menentukan atau memilih topik, yaitu identifikasi dan penentuan masalah, penentuan tujuan penelitian, perencanaan desain penelitian, pemilihan teknik pengambilan sampel, pengumpulan data, analisis data, interpretasi data dan penyusunan serta penyajian laporan penelitian (Gambar 2.1). Masing-masing tahapan dalam proses penelitian bisnis terapan dibahas dalam bagian ini.

Gambar 2.1 (lihat hlm. 18) merupakan pengembangan yang dilakukan menyesuaikan perubahan kebutuhan riset di era modernisasi di mana terkadang informasi dan isu yang terjadi di masyarakat dan bisnis bergerak dengan sangat dinamis. Umumnya setelah menemukan ide dan merumuskan masalah serta tujuan penelitian, peneliti menulis tinjauan pustaka, namun dalam hal tahapan *reverse* ini literasi pustaka tetap di awal bersamaan dengan pencarian topik penelitian, namun menuliskannya setelah peneliti mengetahui metode penelitian apa yang cocok untuk dikerjakan dalam proses penelitian.



**Gambar 2.1** Reverse Tahapan Penelitian

### C. Mencari Ide Penelitian

Apakah Anda menghabiskan sebagian besar upaya untuk benar-benar meneliti suatu topik atau apakah Anda menghabiskan banyak waktu dan energi hanya untuk menemukan suatu topik penelitian? Idealnya, ingin menghabiskan jumlah energi dan waktu yang seimbang keduanya. Menemukan topik yang tepat dan dapat dikerjakan terkadang sama sulitnya dengan meneliti suatu topik.

Topik penelitian yang baik akan memiliki kumpulan sumber penelitian terdahulu terkait yang dapat diakses dan langkah penelitian yang dapat dikerjakan. Mengidentifikasi topik dengan karakteristik ini di awal proses penelitian pada akhirnya akan banyak menghemat waktu. Jadi tentukanlah topik dengan baik!

Ingatlah bahwa ini adalah penelitian, saat mencari topik peneliti harus menemukan informasi yang cukup tentang topik tersebut dalam buku atau jurnal ilmiah.

Jika informasi topik hanya dapat ditemukan dalam sumber berita terkini, apakah tidak bisa digunakan? Jawabannya bisa, namun topik tersebut mungkin terlalu baru untuk memiliki banyak informasi ilmiah yang dipublikasikan dan ini mungkin membuat penelitian membutuhkan waktu literasi yang lebih panjang dan sebaiknya pertimbangkan kembali topik tersebut.

Jadi bagaimana menemukan topik penelitian? Ini merupakan sebuah tantangan pertama dalam penelitian. Sayangnya, tidak ada direktori topik yang dapat Anda pilih, tetapi terdapat beberapa teknik yang relatif mudah yang dapat Anda gunakan untuk menemukan topik yang baik, relevan, dan mudah dikerjakan.

**Langkah awal dalam mencari topik penelitian adalah lakukan literasi.** Berikut adalah beberapa literasi yang bisa dilakukan.

1. *Explore Google Scholar*

*Google Scholar* adalah mesin pencari web yang dapat diakses secara bebas mengindeks teks lengkap berbagai macam literatur ilmiah di berbagai penerbitan dan disiplin ilmu. Mesin pencarian ini menyediakan cara mudah untuk mencari topik berdasarkan artikel, jurnal ilmiah, tesis, hingga buku. Gunakan *keyword* “topik” apa yang ingin Anda pelajari maka berbagai macam literatur yang relevan akan muncul.

## 2. *Explore Research Platform Web*

*Platform online* yang menyediakan akses ke *database* ilmiah yang berisi artikel, buku, serta konten *dataset* memiliki kredibilitas yang tinggi untuk dipertimbangkan menjadi sumber pencarian topik. Beberapa situs web riset seperti *Emerald Insight*, *Sciencedirect*, *Taylor & Francis*, IEEE, dan situs *repository* universitas dapat membantu memilih dan membatasi cakupan topik. Ingat pilih kategori penelitian sesuai dengan bidang bisnis manajemen atau bisnis terapan (*applied business*), jangan menggunakan topik di lain kategori seperti ekonomi, teknik industri, dan lain sebagainya.

## 3. *Explore Web Resources*

Meskipun tidak ilmiah, *web resources* kemungkinan besar akan menjadi titik awal Anda untuk mendapatkan ide dan informasi topik. Saluran informasi seperti kanal berita digital, lalu situs media dan data seperti salah satunya [katadata.co.id](http://katadata.co.id) merupakan sumber daya yang sangat berharga yang dapat membantu Anda tetap mengikuti perkembangan dan mendapatkan informasi terkini tentang bidang penelitian Anda. Mulailah dengan mencari beberapa kata kunci yang terkait dengan bidang minat Anda untuk memulai pemindaian yang sangat luas terhadap berbagai topik. Ingat bahwa menggunakan *web browser* untuk menemukan informasi akademis membutuhkan banyak kerja keras untuk mengevaluasi dengan cermat yang kredibel dan tidak kredibel. Evaluasi hasil pencarian Anda!

## 4. Literasi Menggunakan Teknologi AI

Mencari ide topik penelitian menggunakan bantuan AI dapat dilakukan melalui beberapa langkah dan menggunakan alat yang berbeda, seperti berikut.

- a. Menggunakan aplikasi berbasis AI (*Elicit*, *ScisSpace*, dan *Research Rabbit*) dapat merekomendasikan referensi ilmiah yang relevan untuk topik Anda.
- b. *Brainstorming* dengan alat AI seperti *Ideamap*, *ChatGPT*, *Gemini*, dan *JenniAI* dapat membantu dalam proses curah

pendapat dengan menghasilkan ide-ide baru berdasarkan masukan yang Anda tuliskan sebagai bahan diskusi.

Proses ini membantu Anda mengatasi hambatan kreatif dan mengembangkan ide topik penelitian yang lebih inovatif. Anda perlu memahami topik penelitian Anda dengan baik sebelum menggunakan AI, lalu gunakan kata kunci yang spesifik agar lebih akurat. Kembangkan ide topik penelitian Anda berdasarkan hasil analisis AI dan referensi kredibel yang ditemukan. Anda perlu melakukan pengecekan sumber, dan gunakan AI hanya sebagai teman *brainstorming* Anda bukan sebagai penulis penelitian Anda.

**Langkah kedua adalah menentukan atau memilih topik.** Berikut adalah beberapa kiat yang bisa dilakukan:

1. Termudah adalah pilih topik penelitian yang diminati atau yang ditemukan dari fenomena yang terjadi. Proses penelitian akan lebih relevan jika peneliti peduli.
2. Persempit topik menjadi sesuatu yang mudah dikerjakan. Jika topik terlalu luas, peneliti akan menemukan terlalu banyak informasi dan tidak dapat fokus.
3. Tinjau dan mintalah saran dari profesor, dosen, atau rekan penelitian. Bicarakan ide penelitian dengan seseorang yang kredibel dapat membantu memfokuskan topik, dengan membahas isu-isu yang tidak terpikir oleh peneliti pada awalnya.
4. Gunakan pertanyaan 5W dan 1H untuk pendalaman topik:
  - a. WHY - mengapa memilih topik tersebut? Apa yang menarik minat Anda tentang topik tersebut?
  - b. WHAT - apa pertanyaan utama yang ingin dipecahkan untuk topik ini? Apakah ada perdebatan tentang topik tersebut? Apakah ada berbagai isu dan sudut pandang yang perlu dipertimbangkan?
  - c. WHEN - kapan topik Anda penting? Apakah itu peristiwa terkini atau isu historis? Apakah topik ini menggunakan penelitian periode lintas waktu (bulan atau tahun)?

- d. WHERE - di mana topik ini diteliti? Di tingkat lokal, nasional, atau internasional? Apakah ada tempat tertentu yang terpengaruh oleh topik tersebut?
- e. WHO - siapa penyedia informasi tentang topik ini? Siapa yang menerbitkan informasi tentang topik ini? Apakah Anda mengetahui organisasi atau lembaga yang berafiliasi dengan topik ini?
- f. HOW - bagaimana topik ini dikerjakan oleh penelitian-penelitian sebelumnya?

#### **D. *Research Mapping Canvas (ReMap)***

*Research Mapping Canvas (ReMap)* merupakan pengembangan dari *Problem Statement Canvas* yang didesain khusus untuk memperoleh topik penelitian. ReMap ini bertujuan untuk membantu peneliti memetakan dan menyederhanakan pemikiran yang kompleks. Alat ini sangat berguna bagi peneliti pemula maupun yang berpengalaman dalam mengembangkan ide penelitian yang lebih terarah dan berbasis bukti.

**Tabel 2.1** *Research Mapping Canvas*

<p><b>1. Masalah yang Sering Muncul</b>          Sesuatu yang paling sering menimbulkan kerugian dalam kegiatan bisnis ataupun kehidupan sehari-hari.</p>	<p><b>3. Dampak Kerugian Secara Kuantitatif</b>          Bukti kerugian yang dapat dihitung dengan angka, dapat berupa satuan uang, waktu, persentase, atau lainnya.</p>
<p><b>2. Data Bukti Masalah</b>          Data yang membuktikan benar adanya masalah, dapat berupa data kuantitatif misal grafik penurunan penjualan, atau data kualitatif berupa komplain dari pelanggan dan sebagainya.</p>	
<p><b>4. Penyebab Masalah</b>          a) Merujuk pada data bukti dan dampak masalah, buatlah kemungkinan yang menyebabkan permasalahan berdasar <b>tinjauan lapangan atau teori</b>.          b) Jumlah penyebab masalah dapat bervariasi <b>sesuai kelompok masalah</b> yang ditemukan.</p>	
<p><b>5. Alternatif Solusi</b>          a) Merujuk pada penyebab masalah, lakukan studi literatur bagaimana peneliti terdahulu atau perusahaan lain <b>menyelesaikan penyebab masalah untuk meraih kondisi yang seharusnya</b>.          b) Jumlah alternatif solusi dapat bervariasi tergantung pada jumlah masalah yang diselesaikan.</p>	<p><b>6. Metode Penelitian</b>          Merujuk pada alternatif solusi dan penyebab masalah, buat metode penelitian yang dapat menyelesaikan masalah secara parsial atau gabungan beberapa masalah.</p>
<p><b>9. Topik Riset (Simpulan)</b>          a) Satu kalimat menarik yang merangkum alternatif solusi dan metode penelitian untuk menyelesaikan masalah yang sering muncul. Anda dapat menambahkan <i>research gap</i> dan <i>novelty</i> dalam kalimat tersebut.          b) [Alternatif Solusi + Metode Penelitian = Menyelesaikan Masalah yang Sering Muncul]          c) Gunakan <i>chat artificial intelligent</i> untuk mempermudah mendapat simpulan.</p>	<p><b>7. Research Gap</b>          Mengisi kekosongan atau memperbaiki keterbatasan penelitian sebelumnya <b>merujuk pada alternatif solusi</b> yang digunakan.</p>
	<p><b>8. Novelty</b>          Temuan atau pendekatan baru yang belum banyak dikaji, <b>merujuk pada metode penelitian</b> yang digunakan.</p>

Dengan pendekatan yang lebih terstruktur, ReMap memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi celah penelitian, merumuskan pertanyaan penelitian yang relevan, serta menghubungkan berbagai variabel dalam satu kerangka kerja yang sistematis. Terdapat 9 blok yang telah disusun berdasar tata letak yang saling berkaitan. Blok 1–3 merupakan area mengkaji masalah. Blok 5–8 mengkaji tentang bagaimana merumuskan solusi. Blok 9 merupakan simpulan yang melahirkan topik penelitian.

**Tabel 2.2** Contoh Penggunaan *Research Mapping Canvas*

<p><b>Masalah yang Sering Muncul</b> Meningkatnya intensitas keluhan pelanggan.</p>	<p><b>Dampak Kerugian Secara Kuantitatif</b> a) Data penurunan pembelian kembali. b) Data peningkatan biaya klaim garansi. c) Data penurunan omzet penjualan. d) Data peningkatan biaya akuisisi pelanggan baru (iklan).</p>
<p><b>Data Bukti Masalah</b> a) Data keluhan pelanggan yang meningkat. b) Peningkatan jumlah retur barang. c) Nilai hasil survei kepuasan pelanggan menurun.</p>	
<p><b>Penyebab Masalah</b> a) Kualitas produk yang tidak sesuai kebutuhan atau ekspektasi pelanggan. b) Kurangnya inovasi produk sebagai bagian dari perbaikan berkelanjutan. c) Kompetitor menawarkan alternatif lebih baik.</p>	
<p><b>Alternatif Solusi 1</b> Kepuasan konsumen menjadi kunci loyalitas yang akan ditunjukkan dengan pembelian kembali.</p>	<p><b>Metode Penelitian 1</b> Memahami bagaimana produk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan <i>Value Proposition Canvas</i> (VPC).</p>
<p><b>Alternatif Solusi 2</b> Perusahaan harus menerapkan <i>continuous improvement</i> sebagai komitmen kualitas.</p>	<p><b>Metode Penelitian 2</b> Perbaikan kualitas produk menggunakan <i>House of Quality</i> (HoQ).</p>
<p><b>Alternatif Solusi 3</b> <i>Benchmarking</i> menjadi pembanding dari hasil survei kepuasan.</p>	
<p><b>Topik Riset (Simpulan)</b> Pendekatan inovatif dalam peningkatan kualitas produk: integrasi <i>value proposition canvas</i> dan <i>house of quality</i> untuk meningkatkan loyalitas pelanggan.</p>	<p><b>Research Gap</b> Studi sebelumnya hanya berfokus pada HoQ tanpa mempertimbangkan kebutuhan pelanggan secara spesifik melalui VPC.</p>
	<p><b>Novelty</b> Adopsi penggunaan VPC sebagai bagian <i>customer requirement</i> pada HoQ.</p>

Kerjakan ReMap berdasarkan nomor urut setiap blok yang telah diberikan. Perhatikan tata letak dan rujukan dari setiap blok dalam mengerjakan. Isian dalam Canvas harus berisi kata kunci berupa *pointers* yang simpel dan mudah dipahami. Berikut ini penjelasan lebih lanjut bagaimana cara menggunakan ReMap Canvas.

## 1. Masalah yang Sering Muncul

Sesuatu disebut masalah jika memiliki dampak kerugian yang dapat dijelaskan secara terukur. Misalkan pada *statement* “toko sepi pengunjung” dan “meningkatnya intensitas keluhan pelanggan” maka *statement* manakah yang dapat disebut sebagai masalah? Sepinya

pengunjung belum tentu menjadi masalah karena jumlah penjualan ditentukan dari pembelian pelanggan. Namun, jika intensitas komplain meningkat, hal ini berdampak langsung pada pendapatan dan tingkat retur produk. Sehingga, peningkatan komplain dapat dikatakan sebagai masalah karena berdampak langsung pada kerugian bisnis secara keseluruhan. Sekaran dan Bougie (2016) juga menyebutkan bahwa masalah adalah kesenjangan antara keinginan dan kondisi aktual yang dirasakan.

## **2. Data Bukti Masalah**

Bukti masalah adalah data yang dapat membuktikan terjadinya fenomena yang terjadi. Jika masalah yang muncul adalah “meningkatnya intensitas keluhan pelanggan”, hal ini dapat dibuktikan dengan data internal yang dimiliki. Beberapa data yang dapat digunakan di antaranya:

- a. Data keluhan pelanggan yang meningkat.
- b. Peningkatan jumlah retur barang.
- c. Nilai hasil survei kepuasan pelanggan menurun.

Sehingga, kita dapat melakukan validasi bahwa masalah tersebut benar eksis berdasarkan data. Tidak jarang peneliti mengawali masalah dari prasangka yang terjadi menurut pengamatannya. Maka hal ini harus dibuktikan secara ilmiah.

## **3. Dampak Kerugian Secara Kuantitatif**

Seberapa besar kerugian dari fenomena yang terjadi seharusnya dapat dibuktikan secara kuantitatif. Ukuran kerugian dapat berupa satuan uang, waktu, persentase, atau indikator lainnya yang dapat diukur secara objektif. Misalnya, dampak dari “meningkatnya intensitas keluhan pelanggan” dapat diukur dari:

- a. Data penurunan pembelian kembali.
- b. Data peningkatan biaya klaim garansi.
- c. Data penurunan omzet penjualan.
- d. Data peningkatan biaya akuisisi pelanggan baru (iklan).

Dengan adanya data kuantitatif, masalah dapat dianalisis lebih akurat, mempermudah pengambilan keputusan, serta membantu dalam menyusun solusi yang lebih efektif dan terukur.

#### **4. Penyebab Masalah**

Merujuk pada data bukti dan dampak masalah, buatlah kemungkinan yang menyebabkan permasalahan berdasar tinjauan lapangan atau kajian teori yang ada. Jumlah penyebab masalah dapat bervariasi sesuai kelompok masalah yang ditemukan. Kemungkinan penyebab dari “meningkatnya intensitas keluhan pelanggan” berdasarkan teori atau pengamatan dapat berupa:

- a. Kualitas produk yang tidak sesuai kebutuhan atau ekspektasi pelanggan.
- b. Kurangnya inovasi produk sebagai bagian dari perbaikan berkelanjutan.
- c. Kompetitor menawarkan alternatif lebih baik.

Mengidentifikasi penyebab yang paling relevan akan membantu dalam merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan kembali kepuasan pelanggan.

#### **5. Alternatif Solusi**

Merujuk pada penyebab masalah, lakukan studi literatur bagaimana peneliti terdahulu atau perusahaan lain menyelesaikan penyebab masalah untuk meraih kondisi yang seharusnya. Jumlah alternatif solusi dapat bervariasi tergantung pada jumlah masalah yang diselesaikan. Kondisi ideal perusahaan yang mengalami “meningkatnya intensitas keluhan pelanggan” berdasarkan studi literatur dapat berupa:

- a. Kepuasan konsumen menjadi kunci loyalitas yang akan ditunjukkan dengan pembelian kembali.
- b. Perusahaan harus menerapkan *continuous improvement* sebagai komitmen kualitas.
- c. *Benchmarking* menjadi pembanding dari hasil survei kepuasan.

Satu alternatif solusi dapat menyelesaikan lebih dari satu penyebab masalah. Studi literatur akan menuntun kita untuk belajar dari penelitian terdahulu atau kasus-kasus yang telah terpecahkan oleh peneliti sebelumnya. Hal ini juga akan memberikan kita hipotesis bagaimana masalah ini dapat diselesaikan.

## 6. Metode Penelitian

Merujuk pada alternatif solusi dan penyebab masalah, buat metode penelitian yang dapat menyelesaikan masalah secara parsial atau gabungan beberapa masalah. Artinya metode penelitian dapat lebih dari satu menyesuaikan dengan alternatif solusi yang ditetapkan. Misalnya, metode penelitian untuk masalah “meningkatnya intensitas keluhan pelanggan” dapat terdiri dari:

- a. Memahami bagaimana produk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan *Value Proposition Canvas* (VPC).
- b. Perbaiki kualitas produk menggunakan *House of Quality* (HoQ).

Pada contoh kita memiliki tiga alternatif solusi yang dapat diselesaikan dengan dua metode penelitian. Pemilihan metode penelitian dapat bersumber pada studi literatur yang dilakukan sebelumnya.

## 7. Research Gap

Bagian ini mengisi kekosongan atau memperbaiki keterbatasan penelitian sebelumnya merujuk pada alternatif solusi yang digunakan. Misal pada Tabel 2.2 dapat kita dapatkan contoh *research gap* “Studi sebelumnya hanya berfokus pada HoQ tanpa mempertimbangkan kebutuhan pelanggan secara spesifik melalui VPC.” Narasi tersebut bisa didapatkan dari simpulan yang berasal dari keterbatasan yang biasanya ada pada bagian saran di akhir naskah penelitian. Sehingga, pada penelitian ini kita coba untuk menyempurnakan keterbatasan atau kelemahan berbagai penelitian terdahulu.

## 8. Novelty

Temuan atau pendekatan baru yang belum banyak dikaji, merujuk pada metode penelitian yang digunakan. Seperti pada Tabel 2.2 diperoleh contoh “Adopsi penggunaan VPC sebagai bagian *customer requirement* pada HoQ.” Meski demikian, *novelty* tidak selalu harus merujuk pada metode penelitian saja. *Practical novelty* dapat merujuk pada mengembangkan hal baru terkait solusi, rekomendasi, mendesain produk, teknologi, atau kebijakan. Hal ini juga disampaikan oleh Cohen (2017) bahwa sebuah penelitian dikatakan baik jika menemukan unsur temuan baru sehingga memiliki kontribusi baik bagi keilmuan maupun bagi kehidupan.

## 9. Topik Riset (Simpulan)

Satu kalimat menarik yang merangkum alternatif solusi dan metode penelitian untuk menyelesaikan masalah yang sering muncul. Anda dapat menambahkan *research gap* dan *novelty* dalam kalimat tersebut. Penyusunan kalimat dapat menggunakan rumus “*Alternatif Solusi + Metode Penelitian = Menyelesaikan Masalah yang Sering Muncul*”. Anda dapat memasukkan informasi dari ReMap Canvas ini ke dalam *chat artificial intelligent* untuk mempermudah mendapat simpulan.

ReMap dapat dikonversi ke dalam penulisan penelitian dengan detail sebagai berikut.

**Tabel 2.3** Konversi *Research Mapping Canvas* pada Penulisan Riset

Block ReMap Canvas	Konversi pada Penulisan Riset	Keterangan
Topik Riset (Simpulan)	Judul Penelitian	Alternatif Solusi + Metode Penelitian = Menyelesaikan Masalah yang Sering Muncul
Masalah yang Sering Muncul	Latar Belakang 1	Diperoleh 3 subtopik pembahasan sebagai bahan latar belakang. Setiap subtopik dapat dikembangkan dalam beberapa paragraf.
Data Bukti Masalah	Latar Belakang 2	
Dampak Kerugian Secara Kuantitatif	Latar Belakang 3	

Block ReMap Canvas	Konversi pada Penulisan Riset	Keterangan
Penyebab Masalah	Rumusan Masalah	Jumlah rumusan masalah dan tujuan penelitian sejumlah akar masalah.
	Tujuan Penelitian	
Alternatif Solusi	Tinjauan Pustaka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studi literatur menjelaskan definisi dari setiap rumusan masalah.</li> <li>• Rangkuman penelitian terdahulu dari tiap alternatif solusi yang diramu sebagai hal baru yang berkontribusi untuk praktik dan pengetahuan.</li> </ul>
<i>Research Gap</i>		
<i>Novelty</i>		
Metode Penelitian	Metode Penelitian	Jumlah metode penelitian dapat lebih dari satu merujuk pada alternatif solusi.

Setiap elemen dalam **Block ReMap Canvas** dikaitkan dengan konversi pada penulisan riset, yang menggambarkan bagaimana konsep-konsep dalam ReMap diterjemahkan menjadi bagian dari laporan penelitian. Topik riset (simpulan) dikonversi menjadi judul penelitian, yang merupakan pernyataan utama penelitian yang menggabungkan alternatif solusi dan metode penelitian untuk menyelesaikan masalah yang sering muncul. Setiap elemen latar belakang juga dijelaskan secara sistematis, mulai dari permasalahan yang sering terjadi hingga dampak kuantitatif dari permasalahan tersebut.

ReMap membantu mengidentifikasi berbagai aspek penting dalam pendahuluan penelitian. Data bukti masalah dan dampak kerugian secara kuantitatif dikonversi menjadi beberapa subbagian dalam latar belakang penelitian yang menjelaskan masalah utama secara sistematis. Selain itu, penyebab masalah digunakan untuk menyusun rumusan masalah dan tujuan penelitian, yang menjabarkan fokus penelitian serta tujuan yang ingin dicapai. Dengan pendekatan ini, pendahuluan penelitian menjadi lebih terstruktur, memberikan pemahaman yang jelas mengenai urgensi penelitian, serta menjelaskan hubungan antara masalah, tujuan, dan solusi yang akan ditawarkan.

Bagian tinjauan pustaka dalam penelitian berfungsi untuk mengkaji teori-teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang diteliti. Dalam ReMap, elemen seperti alternatif solusi, *research gap*, dan *novelty* dikonversi menjadi bagian tinjauan pustaka. Studi literatur yang dilakukan akan membantu menjelaskan definisi dari setiap rumusan masalah dan mengevaluasi penelitian sebelumnya untuk menemukan celah penelitian (*research gap*). Selain itu, bagian ini juga menyoroti aspek kebaruan (*novelty*), yang menunjukkan kontribusi unik penelitian terhadap bidang ilmu tertentu. Dengan merangkum dan membandingkan berbagai referensi ilmiah, tinjauan pustaka memperkuat dasar teori penelitian dan menunjukkan bagaimana penelitian ini berkontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.

Bagian metode penelitian dalam laporan penelitian berfungsi untuk menjelaskan pendekatan yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah. Dalam ReMap, metode penelitian secara langsung dikonversi ke dalam bagian metode penelitian dalam tulisan ilmiah. Tabel menunjukkan bahwa metode penelitian dapat lebih dari satu, tergantung pada alternatif solusi yang diusulkan. Dengan adanya ReMap, peneliti dapat lebih mudah merancang metode yang sesuai dengan tujuan penelitian, memilih teknik analisis yang tepat, serta memastikan bahwa penelitian dapat direplikasi oleh peneliti lain. Dengan demikian, metode penelitian yang digunakan dalam penelitian menjadi lebih sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

## **E. Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian**

Perumusan masalah dalam penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi inti permasalahan yang menjadi fokus studi yang dapat diambil dari hasil ReMap Canvas. Masalah yang dirumuskan harus bersifat jelas, spesifik, dan memungkinkan untuk diuji secara empiris melalui metode penelitian yang sesuai. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), dalam merumuskan masalah, seorang peneliti harus mampu membedakan antara gejala dan akar masalah agar penelitian yang

dilakukan benar-benar menghasilkan solusi yang tepat terhadap persoalan yang sedang diteliti.

Masalah penelitian tidak boleh hanya berdasarkan asumsi atau dugaan semata, melainkan harus memiliki dasar yang kuat berdasarkan data dan fakta yang ada. Kesalahan dalam merumuskan masalah dapat menyebabkan penelitian menjadi tidak relevan dan tidak memberikan kontribusi yang berarti. Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahwa salah satu teknik yang dapat digunakan untuk menggali akar penyebab suatu masalah adalah metode “5 *Whys*”, yaitu dengan bertanya “mengapa?” secara berulang hingga akar masalah yang sebenarnya ditemukan.

Tujuan penelitian berfungsi untuk menentukan arah dan ruang lingkup penelitian sehingga mampu memberikan jawaban terhadap masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Penentuan tujuan harus dilakukan secara sistematis agar penelitian dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), tujuan penelitian yang baik harus dapat menggambarkan dengan jelas apa yang ingin dicapai oleh peneliti serta bagaimana penelitian tersebut dapat memberikan wawasan baru atau solusi terhadap suatu permasalahan.

Tujuan penelitian harus mampu menghasilkan rekomendasi atau solusi yang dapat diterapkan dalam praktik berdasarkan temuan yang diperoleh. Dalam penelitian terapan, tujuan penelitian biasanya lebih fokus pada pemecahan masalah praktis yang dihadapi oleh organisasi atau masyarakat. Sekaran dan Bougie (2016) menegaskan bahwa penelitian yang bertujuan untuk memberikan dampak nyata harus mampu menghadirkan solusi berbasis data, bukan sekadar opini atau asumsi pribadi peneliti.

Berikut ini contoh penyusunan rumusan masalah dan tujuan penelitian merujuk pada Tabel 2.4.

**Tabel 2.4** Contoh Rumusan Masalah & Tujuan Penelitian

Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian
a) Bagaimana produk dapat memenuhi kebutuhan serta ekspektasi pelanggan? b) Apa saja yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kualitas produk sebagai bentuk perbaikan berkelanjutan? c) Bagaimana strategi untuk menghadapi kompetitor yang menawarkan alternatif produk yang lebih baik?	a) Menjelaskan bagaimana produk dapat memenuhi kebutuhan serta ekspektasi pelanggan. b) Mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kualitas produk sebagai bentuk perbaikan berkelanjutan. c) Merumuskan strategi yang efektif untuk menghadapi kompetitor yang menawarkan alternatif produk yang lebih baik.

Berikut ini beberapa poin yang perlu diperhatikan dalam penulisan rumusan masalah dan tujuan penelitian:

1. Rumusan masalah harus berupa kalimat pertanyaan yang dapat diawali dengan kata apa, bagaimana, dan lainnya.
2. Tujuan penelitian harus berupa kalimat yang diawali dengan kata kerja seperti kata menjelaskan, mengidentifikasi, merumuskan, dan lainnya.
3. Jumlah *pointers* rumusan masalah dan tujuan penelitian harus sama.
4. Tujuan penelitian merupakan konversi dari rumusan masalah. Kita hanya perlu mengubah kalimat tanya menjadi kalimat kerja.

## F. Diskusi

Rizky adalah seorang mahasiswa yang sedang menjalankan bisnis *clothing brand* lokal dengan konsep *streetwear*. Dalam beberapa bulan terakhir, Rizky mulai menghadapi tantangan serius: penjualan produknya menurun meskipun promosi di media sosial sudah rutin dilakukan.

Sebagai bagian dari tugas penelitian bisnis terapan di kampus, Rizky berinisiatif untuk menjadikan masalah nyata dalam usahanya sebagai fokus penelitian. Ia ingin mencari solusi berbasis data agar bisnisnya bisa kembali tumbuh.

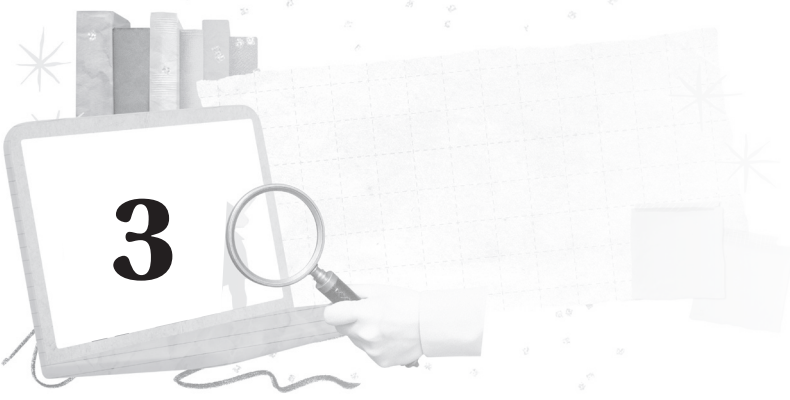
Namun, saat mengajukan ide awal, dosennya menekankan bahwa sebelum melakukan penelitian, Rizky harus mampu:

1. Memilih **topik** penelitian yang benar-benar relevan dan terfokus.
2. Merumuskan **masalah** secara terukur berdasarkan **data nyata**.
3. Menyusun **tujuan penelitian** yang jelas dan dapat diimplementasikan untuk bisnisnya.

Untuk membantu Rizky mempertajam proposalnya, dosen tersebut mengajukan beberapa pertanyaan kritis:

1. Mengapa penting bagi Rizky untuk memilih topik penelitian yang langsung berhubungan dengan tantangan nyata bisnisnya saat ini?
2. Bagaimana cara Rizky memastikan bahwa masalah penurunan penjualan yang ia alami dapat dibuktikan secara ilmiah, bukan sekadar asumsi pribadi?
3. Sumber informasi atau teknik apa saja yang sebaiknya digunakan Rizky untuk menggali ide penelitian yang relevan dan layak dikerjakan?
4. Dalam konteks pengembangan bisnis kecil, mengapa penting untuk merumuskan tujuan penelitian yang bersifat spesifik, terukur, dan aplikatif?
5. Bagaimana *Research Mapping Canvas* (ReMap) dapat membantu Rizky dalam memetakan masalah, mengidentifikasi penyebab, mencari solusi alternatif, dan menentukan topik penelitian yang strategis?

[Halaman sengaja dikosongkan]



## KERANGKA TEORETIS

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan konsep dasar kerangka teoretis dan tinjauan literatur** serta peran penting keduanya dalam penelitian bisnis terapan.
2. **Menyusun kerangka teoretis dan melakukan tinjauan literatur** secara sistematis untuk membangun dasar konseptual dan menemukan celah penelitian.
3. **Mengidentifikasi hubungan antara kerangka teoretis, tinjauan literatur, dan definisi operasional** dalam mendukung proses penelitian yang terukur dan terarah.

### A. Definisi Kerangka Teoretis

Teori merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari penelitian. Creswell (2013) mengartikan teori sekumpulan konsep, pernyataan, dan proposisi yang tersusun secara sistematis dan saling terkait guna menerangkan fenomena atau peristiwa tertentu. Kerangka teoretis bertindak sebagai lensa bagi peneliti ketika teori berdialog dengan data yang menentukan bagaimana cara untuk memandang dunia (Bingham, Mitchell, dan Carter, 2024). Kerangka merupakan fondasi dalam membangun pengetahuan dalam suatu studi penelitian. Selain itu, kerangka teoretis juga menyediakan landasan bagi tinjauan literatur,

metode penelitian, serta analisis yang dilakukan (Anfara dan Mertz, 2015). Dengan demikian, kerangka teoretis dapat didefinisikan sebagai susunan teori yang dirangkai secara sistematis dalam menjelaskan fenomena dan permasalahan dari topik yang diteliti.

## **B. Fungsi dan Peran Kerangka Teoretis dalam Penelitian**

Dalam penyusunannya, kerangka teoretis mencakup berbagai komponen seperti konsep, istilah, definisi, model, serta teori yang berasal dari basis literatur dan orientasi disiplin ilmu tertentu. Strayhorn (2013) menjelaskan fungsi penting kerangka teoretis:

1. Membangun argumen: menyelaraskan penelitian dengan teori yang ada dan memberikan justifikasi mengapa penelitian diperlukan.
2. Memfokuskan penelitian: memastikan bahwa penelitian tetap terfokus pada ruang lingkup spesifik yang terkait langsung dengan fenomena yang diteliti.
3. Mengembangkan pertanyaan penelitian: membentuk pertanyaan berdasarkan landasan teori dan memastikan dapat dijawab secara empiris.
4. Memilih variabel yang relevan: memastikan variabel yang dipilih mencerminkan konstruksi yang dapat menjelaskan fenomena.
5. Memandu analisis data: memberikan lensa teoretis untuk menganalisis hubungan dan pola sebagai panduan dalam memilih metode analisis yang tepat.
6. Menginterpretasi temuan: memberikan penjelasan konteks yang mendukung interpretasi dengan mengaitkan data empiris ke dalam narasi teoretis.

Kerangka teoretis berperan sebagai peta dalam membangun penelitian. Kerangka teoretis membantu peneliti menentukan pendekatan, pertanyaan penelitian, serta dalam menstrukturkan ulasan literatur agar selaras dengan arah studi (Creswell, 2013).

Kerangka teori sangat penting untuk semua metode penelitian, kuantitatif, kualitatif, atau campuran. Semua artikel penelitian harus

memiliki kerangka teori yang valid untuk membenarkan pentingnya dan signifikansi penelitian (Lederman dan Lederman, 2015).

Berikut adalah peran kerangka teoretis untuk penelitian kuantitatif dan kualitatif.

1. Dalam penelitian kuantitatif kerangka teoretis memiliki hubungan erat dengan kerangka kerja konseptual. Kerangka kerja konseptual berfungsi untuk mengklarifikasi konsep dan konstruksi serta mengidentifikasi hubungan timbal balik dan kausalitas antara variabel-variabel yang diteliti (Grant dan Osanloo, 2014).
2. Dalam penelitian kualitatif, kerangka teoretis berperan dalam mengarahkan penelitian pada desain studi. Creswell (2013) menjelaskan bahwa peneliti kualitatif harus memilih pendekatan yang tepat berdasarkan kerangka teoretis guna mengarahkan pertanyaan penelitian dan desain studi secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, kerangka teoretis meningkatkan kredibilitas dan ketelitian penelitian ilmu sosial dengan memberikan panduan dalam proses penelitian serta memfasilitasi konstruksi pengetahuan.

### **C. Langkah-langkah dalam Menyusun Kerangka Teoretis**

Menyusun kerangka teoretis melibatkan proses sistematis untuk mengidentifikasi, memahami, memilih, dan mengintegrasikan teori yang ada untuk menyediakan landasan bagi penelitian. Berikut adalah langkah-langkah dalam menyusun kerangka teoretis.

1. Memahami cara berpikir dan keyakinan peneliti.
2. Sebelum terjun ke dalam teori, penting untuk memahami bagaimana cara peneliti melihat dunia, apakah lebih cenderung melihat realitas sebagai sesuatu yang objektif atau subjektif. Pemahaman ini akan membantu dalam memilih teori yang sesuai dengan perspektif penelitian.
3. Lakukan tinjauan literatur secara mendalam.
4. Membaca banyak referensi akademik adalah langkah penting dalam menemukan teori yang tepat. Dengan melakukan tinjauan literatur, akan dapat terlihat bagaimana penelitian sebelumnya

dilakukan, teori apa yang digunakan, serta mengidentifikasi kesenjangan yang dapat menjadi peluang penelitian.

5. Temukan teori yang potensial.
6. Saat membaca literatur, perhatikan teori yang relevan dengan topik penelitian. Teori ini bisa berasal dari berbagai disiplin ilmu, multidisipliner, atau interdisipliner. Lakukan pencatatan teori yang sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan.
7. Pilih teori yang paling sesuai.
8. Setelah mengumpulkan beberapa teori potensial, lakukan evaluasi dengan mempertimbangkan:
  - a. Kegunaan: Apakah teori ini bisa menjelaskan fenomena yang diteliti?
  - b. Keselarasan: Apakah teori ini cocok dengan metode yang digunakan?
  - c. Masalah, tujuan, dan signifikansi: Apakah masalah, tujuan, dan signifikansi penelitian selaras dengan kerangka teoretis?
  - d. Pertanyaan penelitian: Apakah teori ini mendukung pertanyaan penelitian?
  - e. Resonansi: Apakah teori ini selaras dengan masalah yang diteliti?
  - f. Ruang lingkup: Apakah teori ini memiliki ruang untuk topik penelitian?
  - g. Dukungan akademik: Apakah terdapat perkembangan pada teori ini?

#### **D. Mengoptimalkan Kerangka Teori dalam Penelitian**

Artikel ini akan membahas bagaimana mengoptimalkan kerangka teori dalam penelitian agar selaras dengan seluruh proses penelitian. Pembahasan berikut ini mencakup langkah-langkah utama dalam memilih, menjelaskan, mengintegrasikan, serta mengevaluasi kerangka teori secara efektif.

1. Kembangkan pemahaman mendalam tentang teori yang dipilih.
2. Setelah menentukan teori yang akan digunakan, kembangkan pemahaman menyeluruh tentang konsep inti, prinsip, asumsi, dan latar belakang historisnya. Biasakan diri untuk memahami penggagas teori dan karya-karya penting yang terkait dengan teori tersebut. Semakin paham terhadap teori, semakin kuat argumen yang dapat dibangun dalam penelitian.
3. Jelaskan kerangka teori secara eksplisit.
4. Tulis secara jelas teori yang digunakan, mengapa teori tersebut dipilih, serta bagaimana teori ini membantu menjelaskan fenomena yang diteliti. Penjelasan yang baik akan membuat penelitian lebih memiliki kredibilitas.
5. Integrasikan kerangka teori dalam seluruh penelitian.
6. Kerangka teori bukan sekadar formalitas di awal penelitian. Pastikan teori yang dipilih memandu seluruh proses penelitian, mulai dari:
  - a. Merumuskan pertanyaan penelitian.
  - b. Mengembangkan metode penelitian.
  - c. Membahas hasil penelitian.

Teori yang digunakan harus bisa menjadi benang merah yang menghubungkan setiap aspek penelitian.

1. Gunakan Peta Konsep

Peta konsep dapat membantu menggambarkan secara visual bagaimana kerangka kerja teoretis, konsep utama dari literatur, dan pertanyaan penelitian yang saling berhubungan. Peta konsep dapat membantu memastikan alur dan keselarasan yang logis dalam desain penelitian. Jika teori yang digunakan cukup kompleks, peta konsep bisa menjadi alat yang berguna dalam menghubungkan teori yang ada.

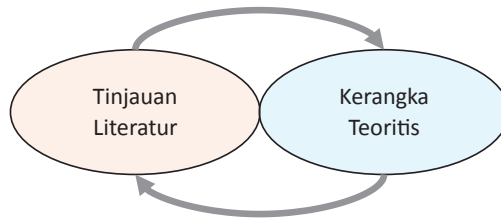
2. Evaluasi dan Refleksi Kritis

Selama penelitian berlangsung, tetap memungkinkan teori yang digunakan perlu dikembangkan atau disesuaikan. Lakukan evaluasi

ulang teori jika data yang ditemukan menunjukkan sesuatu yang berbeda. Lakukan evaluasi secara kritis kekuatan dan keterbatasan kerangka kerja teoretis dalam menjelaskan hasil penelitian.

## E. Keterkaitan antara Kerangka Teoretis dan Tinjauan Literatur

Kerangka teoretis memuat argumen yang menentukan kontribusi studi penelitian dengan dua cara, yaitu pertama dengan menunjukkan bagaimana suatu studi memperluas apa yang diketahui dan yang kedua dengan menetapkan parameter kontribusi penelitian (Hiebert, 2023). Dengan demikian, untuk mengembangkan kerangka teoretis membutuhkan tinjauan literatur, demikian halnya sebaliknya tinjauan literatur juga memerlukan kerangka teoretis agar tetap berada dalam ruang lingkup topik penelitian yang sedang dibangun.



**Gambar 3.1** Keterkaitan Tinjauan Literatur dengan Kerangka Teoretis

Gambar 3.1 menunjukkan bahwa hubungan antara tinjauan literatur dan kerangka teoretis. Ketika menyusun kerangka teoretis, peneliti akan memulainya dari tinjauan literatur untuk menemukan teori yang mendasari penelitian. Peneliti dapat menggunakan teori utama (*grand theory*) yang sudah *robust* selama teori tersebut masih relevan dan belum terdekonstruksi. Setelah terbentuk kerangka teoretis, peneliti dapat kembali ke literatur untuk meningkatkan pemahaman dalam menemukan konteks dan relevansi teori. Pemilihan sumber yang diterbitkan dalam 10 tahun terakhir akan memastikan informasi yang digunakan adalah terbaru dan valid (Martin, 2022). Area yang bersinggungan menandakan bahwa terdapat bagian dari tinjauan dari kerangka teoretis, namun tidak semua tinjauan literatur

dapat digunakan sebagai kerangka teoretis. Proses ini memastikan bahwa penelitian memiliki dasar teori yang kuat dan konsep yang selaras dengan teori yang dipilih. Penting untuk menyadari bahwa meskipun terdapat hubungan antara teori, ideologi, dan paradigma ilmiah, peneliti ilmiah berupaya mencapai objektivitas dan validasi empiris (van der Waldt, 2024).

## **F. Tinjauan Literatur**

Tinjauan literatur merupakan bagian integral dari setiap penelitian akademik. Melalui tinjauan literatur, peneliti dapat mengetahui perkembangan terkini sesuai dengan bidang yang diteliti, mengidentifikasi kesenjangan penelitian, serta menemukan landasan yang kokoh untuk mendukung proses penelitian. Proses ini melibatkan evaluasi kritis dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dan menyediakan dasar teori untuk studi yang akan dilakukan. Pada tinjauan literatur hubungan dibuat antara bahan kajian yang digunakan dan bagaimana memosisikan penelitian kita di antara sumber-sumber kepustakaan (Ridley, 2012).

## **G. Definisi Tinjauan Literatur**

Tinjauan literatur merupakan langkah esensial dalam proses penelitian dalam menjustifikasi kebutuhan penelitian. Tinjauan literatur adalah proses mengidentifikasi, mengevaluasi, dan meringkas literatur yang relevan dengan topik penelitian tertentu (Creswell, 2014). Secara lebih lengkap, tinjauan literatur menganalisis, mengevaluasi, dan menyintesis secara kritis temuan penelitian, teori, dan praktik dari para akademisi dan peneliti yang terkait dengan fokus pada suatu bidang ilmu (Efron dan David, 2018). Tinjauan literatur membantu peneliti dalam memahami konteks penelitian yang dilakukan dan memastikan orisinalitas penelitian serta kontribusi penelitian terhadap pengetahuan. Secara singkat tinjauan literatur dapat didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan menyajikan literatur yang relevan dengan topik tertentu yang diteliti.

## H. Fungsi Tinjauan Literatur

Tinjauan literatur tidak semata-mata merupakan rangkuman studi-studi sebelumnya, namun juga berfungsi untuk:

1. Membangun Fondasi Teoretis

Menyusun kerangka konseptual yang kokoh sebagai dasar penelitian. Tinjauan literatur membantu dalam membangun dasar teori yang kuat untuk penelitian yang dilakukan. Dengan memahami teori yang sudah ada, peneliti dapat mengembangkan kerangka konseptual yang sesuai dan relevan dengan topik yang diteliti (Smith, 2020). Teori yang relevan dapat digunakan untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual dan mendukung interpretasi hasil penelitian (Ridley, 2012).

2. Memahami Konteks Penelitian

Tinjauan literatur memungkinkan peneliti untuk memahami konteks historis, teoretis, dan metodologis dari topik penelitian (Boote dan Beile, 2005). Dengan memahami konteks ini, peneliti dapat menghindari plagiasi dan mengembangkan penelitian yang lebih inovatif dan relevan. Tinjauan literatur membantu dalam menentukan relevansi topik dalam dan memahami dinamika perkembangan ilmu pengetahuan.

3. Mengidentifikasi Celah Penelitian

Menjelaskan area-area yang masih belum terjelaskan atau membutuhkan eksplorasi lebih lanjut. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi area yang masih belum banyak diteliti pada penelitian sebelumnya sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat memperoleh arah yang jelas (Johnson dan Wales, 2019). Tinjauan literatur dapat membantu dalam merumuskan pertanyaan penelitian yang tepat (Hart, 2018).

4. Memilih Metode yang Tepat

Peneliti dapat mengkaji kelebihan dan kekurangan metode penelitian yang telah ada untuk menentukan pendekatan yang sesuai. Dengan mengkaji penelitian sebelumnya, peneliti dapat menilai metodologi yang telah digunakan dan memutuskan

pendekatan yang paling sesuai untuk penelitian yang akan dilakukan serta mengadaptasi metodologi yang telah terbukti efektivitasnya. Tinjauan literatur membantu dalam memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian (Machi dan McEvoy, 2016).

#### 5. Menjustifikasi Kebutuhan Penelitian

Tinjauan literatur dapat memberikan justifikasi yang kuat tentang urgensi penelitian. Tinjauan literatur menunjukkan relevansi dan signifikansi studi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan. Dengan membandingkan hasil penelitian dengan studi terdahulu, peneliti dapat menunjukkan konsistensi atau perbedaan yang memberikan nilai tambah pada perkembangan ilmu pengetahuan. Tinjauan literatur membantu dalam meyakinkan pembaca tentang kontribusi yang akan diberikan oleh penelitian yang akan dilakukan (Brown dan Green, 2021).

## I. Langkah-langkah Tinjauan Literatur

Tinjauan literatur adalah bagian penting dalam penelitian untuk mengkaji, menganalisis, dan menyintesis karya ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Berikut adalah langkah-langkah sistematis untuk melakukan tinjauan literatur secara efektif.

### 1. Menentukan Topik dan Ruang Lingkup

Sebelum mulai mencari literatur, peneliti harus menentukan topik yang jelas dan ruang lingkupnya. Hal ini meliputi:

- a. Memahami masalah penelitian yang ingin dikaji.
- b. Menyusun pertanyaan penelitian yang spesifik.
- c. Mengidentifikasi kata kunci utama yang terkait dengan topik penelitian.
- d. Membuat batasan ruang lingkup berdasarkan periode waktu tertentu.
- e. Memastikan bahwa topik penelitian memiliki signifikansi akademik dan dapat dikembangkan lebih lanjut.

## 2. Menentukan Sumber Pencarian Literatur

Mahasiswa harus mengetahui di mana mencari literatur yang relevan. Beberapa sumber yang direkomendasikan antara lain:

- a. *Database* akademik seperti Scopus, Web of Science, *Google Scholar*, JSTOR, ProQuest, dan EBSCO.
- b. Perpustakaan Nasional (Perpusnas) atau perpustakaan universitas yang menyediakan akses ke jurnal dan buku akademik.
- c. Repositori institusional dari universitas atau lembaga penelitian, seperti kumpulan skripsi atau tesis dari universitas lain.
- d. Jurnal-jurnal utama dalam bidang studi yang relevan.
- e. Sumber terbuka (*open access*), seperti CrossRef atau Directory of Open Access Journals (DOAJ).

## 3. Melakukan Pencarian Literatur

Gunakan teknik pencarian yang sistematis untuk menemukan literatur yang relevan dengan strategi berikut.

- a. Gunakan *boolean search* saat mencari di *database* akademik untuk hasil lebih spesifik:

*AND* : Menggabungkan dua kata kunci agar hasil lebih spesifik (*entrepreneur orientation AND business performance*).

*OR* : Menghubungkan istilah yang memiliki makna serupa (*business OR firm*).

*NOT* : Mengecualikan kata tertentu (*manufactur NOT service*).

- b. *Phrase search*: Gunakan tanda kutip untuk mencari frasa spesifik.

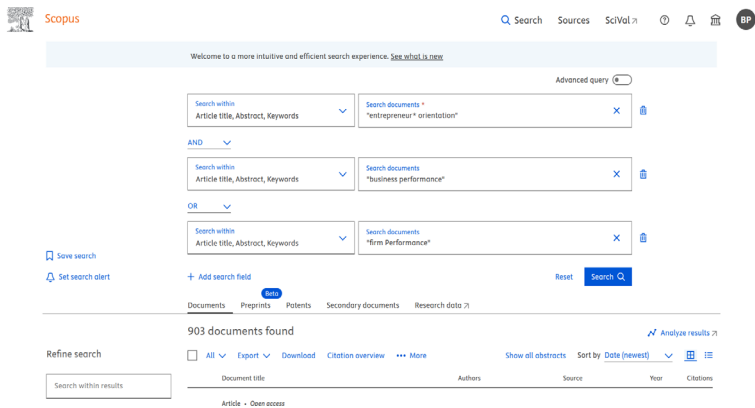
Contoh: “*business performance*”

- c. *Truncation/wildcard*: Gunakan simbol (\*) untuk mencari variasi kata.

Contoh: *entrepreneur\** (menemukan *entrepreneurs, entrepreneurial, entrepreneurship*)

d. Filter pencarian:

Terapkan filter tahun, bahasa, jenis publikasi, atau disiplin ilmu.



**Gambar 3.2** Contoh Penggunaan *Boolean* pada *Database Scopus*

4. Memindai dan Menyeleksi Literatur

Setelah mendapatkan banyak hasil pencarian, peneliti perlu memfilter sumber yang paling relevan:

- Scanning*: Melihat abstrak, kesimpulan, dan kata kunci untuk menilai relevansi.
- Skimming*: Membaca bagian pendahuluan dan kesimpulan untuk memahami inti dari suatu literatur.
- Mapping*: Mengorganisir literatur yang telah dikumpulkan ke dalam kategori berdasarkan tema atau teori.

5. Menyimpan dan Mengelola Referensi

Menggunakan alat manajemen referensi dapat membantu menyusun dan menyimpan literatur yang ditemukan:

- Menggunakan *software* referensi seperti Mendeley, Zotero, atau EndNote (pilih salah satu dan pelajari fitur dasarnya).
- Membuat *spreadsheet* atau catatan dengan mencantumkan detail referensi dan ringkasan isi masing-masing sumber.

- c. Menandai referensi yang penting dan mengelompokkan berdasarkan subtema penelitian.
6. Mengevaluasi Kualitas Literatur

Sebelum menggunakan sumber dalam tinjauan literatur, pastikan kualitasnya dengan mempertimbangkan:

  - a. Kredibilitas sumber (diterbitkan oleh jurnal atau penerbit terkemuka).
  - b. Memeriksa lembaga pengindeksan penerbit literatur (Sinta, Scopus, dan lain-lain).
  - c. Melakukan pengecekan terhadap relevansi dengan topik penelitian.
7. Menganalisis dan Menyintesis Literatur

Literatur yang sudah dikumpulkan harus dianalisis dan disintesis agar membentuk dasar teori yang kuat:

  - a. Mengidentifikasi pola, perbedaan, dan kesenjangan penelitian.
  - b. Mengelompokkan literatur berdasarkan pendekatan teoretis, metodologi, atau temuan utama.
  - c. Menyusun hubungan antara berbagai penelitian dan bagaimana relevansinya dengan studi yang dilakukan.
8. Menulis Tinjauan Literatur

Setelah mengumpulkan dan menganalisis literatur, langkah selanjutnya adalah menulis tinjauan literatur:

  - a. Susun dengan struktur yang logis (misalnya berdasarkan tema, kronologi, atau metodologi).
  - b. Gunakan gaya kutipan yang sesuai (APA, MLA, Harvard, dan lain-lain).
  - c. Tulis secara kritis, bukan hanya merangkum, tetapi juga mengevaluasi dan menghubungkan sumber yang berbeda.
9. Mendokumentasikan dan Mengarsipkan Literatur
  - a. Pastikan agar proses penelitian lebih terorganisir dengan menyimpan semua referensi yang telah dikumpulkan secara sistematis.

- b. Simpan salinan lengkap dari setiap sumber yang dikutip dalam format digital maupun cetak.
  - c. Dokumentasikan strategi pencarian yang digunakan agar dapat diulang atau disesuaikan di masa depan.
  - d. Buat cadangan file penting di beberapa lokasi berbeda untuk menghindari kehilangan data.
10. Memperbarui dan Menyempurnakan Tinjauan Literatur
- Tinjauan literatur adalah proses yang terus berkembang. Oleh karena itu, lakukan pembaruan secara berkala:
- a. Periksa dan tambahkan literatur terbaru jika penelitian berlangsung dalam jangka waktu yang lama.
  - b. Sesuaikan fokus penelitian jika terjadi perubahan arah dalam penelitian.
  - c. Evaluasi dan revisi bagian yang memerlukan penyempurnaan berdasarkan kritik atau umpan balik yang diterima.

## **J. Penyajian Tinjauan Literatur**

Penyajian tinjauan literatur adalah formalisasi dari hasil analisis. Penulisan ini mendeskripsikan dan menyediakan yang cukup untuk menunjukkan bahwa peneliti telah melakukan tinjauan dengan saksama dan memperoleh pengetahuan tentang topik yang terkandung dalam literatur (Hart, 2018). Booth, Sutton, dan Papaioannou (2016) menyarankan agar penulis mendokumentasikan proses pencarian karena hal ini memberikan transparansi terhadap asumsi dan batasan tinjauan. Berikut adalah tabel tinjauan literatur dalam format tinjauan naratif.

**Tabel 3.1** Format Tabulasi Tinjauan Literatur

No.	Penulis, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Teori yang Digunakan	Setting (Lokus/Unit Analisis/ Populasi dan Sampel)	Metode Penelitian dan Alat Pengolahan Data	Temuan	Limitasi dan Saran Penelitian Selanjutnya
1.							
2.							

Sumber: Primer

Penyajian tinjauan literatur dalam dibuat dalam bentuk tinjauan naratif yang merupakan sintesis naratif komprehensif dari informasi yang dipublikasikan sebelumnya. Jenis tinjauan literatur ini melaporkan temuan penulis secara ringkas dengan merangkum isi artikel. Penyajian tinjauan literatur ini dapat dikembangkan lebih lanjut untuk membuat *state of the art*.

## K. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah pernyataan yang merinci konsep abstrak teoretis dengan menempatkan konteks penelitian pada kriteria yang jelas dan dapat diukur secara konkret. Sekaran (2016) mengemukakan bahwa definisi operasional adalah pernyataan yang jelas dan ringkas yang menentukan secara tepat bagaimana variabel penelitian dapat diukur secara empiris. Proses tersebut mencakup pendefinisian variabel secara teknis dan menentukan indikator sehingga variabel yang diukur dapat benar-benar mencerminkan teori yang diusulkan dalam penelitian.

Definisi operasional berfungsi sebagai jembatan antara kerangka teoretis dengan proses analisis data dalam penelitian. Definisi operasional harus menentukan karakteristik dan cara mengamatinya, spesifikasi dan prosedur harus sangat jelas sehingga setiap orang mengklasifikasikan objek dengan cara yang sama (Cooper dan Schindler, 2014). Oleh karena itu, penjabaran dari definisi operasional haruslah berasal dari tinjauan literatur untuk mendapatkan validitas konten maupun pengukurannya.

## L. Contoh Definisi Operasional

Berikut adalah contoh definisi operasional variabel kualitas jasa yang dikaitkan dengan konteks pelayanan restoran. Definisi operasional ini disusun dengan mengacu pada model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) telah banyak digunakan untuk mengukur kualitas jasa di berbagai sektor, termasuk industri restoran. Survei dilakukan dengan kuesioner yang diukur dengan menggunakan skala Likert dengan terlebih dahulu melakukan tinjauan literatur terhadap jurnal yang relevan.

### 1. *Tangibles* (Aspek Fisik)

Definisi operasional: kualitas penampilan fisik restoran yang mencakup desain interior, kebersihan, dan penampilan staf, yang mendukung pengalaman di restoran.

Indikator:

“Restoran ini memiliki suasana dan dekorasi yang menarik.”

“Kebersihan area fasilitas restoran terjaga dengan baik.”

“Penampilan staf mencerminkan profesionalisme.”

### 2. *Reliability* (Keandalan)

Definisi operasional: konsistensi restoran dalam memberikan layanan yang tepat, terutama terkait kesesuaian antara pesanan yang dipesan dengan yang disajikan, serta konsistensi dalam kualitas rasa.

Indikator:

“Pesanan selalu disajikan sesuai dengan yang tertera di menu.”

“Makanan yang disajikan konsisten dalam hal rasa.”

### 3. *Responsiveness* (Ketanggapan)

Definisi operasional: kesigapan staf restoran dalam melayani pesanan dan permintaan tambahan pelanggan, dari saat pemesanan hingga meninggalkan restoran.

Indikator:

“Staf restoran cepat dalam melayani pesanan saya.”

“Staf restoran cepat menanggapi permintaan tambahan yang saya minta.”

#### 4. *Assurance* (Jaminan)

Definisi operasional: tingkat kepercayaan diberikan oleh staf restoran melalui pengetahuan staf, termasuk informasi mengenai keamanan makanan.

Indikator:

“Staf restoran mampu memberikan rekomendasi menu yang tepat.”

“Keberadaan sertifikat makanan membuat saya merasa aman dalam mengonsumsi makanan.”

#### 5. *Empathy* (Perhatian)

Definisi operasional: tingkat perhatian yang diberikan oleh restoran kepada setiap pelanggan, yang mencerminkan kesediaan untuk berkomunikasi dan memahami kebutuhan pelanggan.

Indikator:

“Interaksi dengan staf terasa hangat sehingga membuat saya merasa dihargai.”

“Staf restoran dapat mendengarkan kebutuhan saya dengan baik.”

Definisi operasional dapat disesuaikan dengan berbagai disiplin ilmu agar pengukuran terhadap variabel yang diteliti dapat benar-benar menangkap fenomena yang terjadi di lapangan. Kerlinger (1986) juga menekankan bahwa penetapan definisi operasional sangat penting untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas penelitian. Dengan mendefinisikan variabel secara operasional, peneliti dapat memastikan bahwa data yang diperoleh bersifat sistematis, konsisten, dan dapat direplikasi pada studi-studi berikutnya.

## M. Diskusi

Rizky, seorang mahasiswa Program Studi Manajemen Bisnis, mendirikan *startup clothing brand* lokal bernama **UrbanCore**. *Brand* ini

mengusung konsep *streetwear* yang menggabungkan elemen budaya urban dengan desain kontemporer, ditujukan untuk generasi muda yang aktif dan ekspresif.

Pada tahap awal peluncuran, UrbanCore mendapatkan perhatian di media sosial dan komunitas *streetwear* lokal. Namun, setelah enam bulan beroperasi, Rizky menghadapi beberapa tantangan:

1. Penjualan tidak mencapai target, meskipun ada peningkatan jumlah pengikut di media sosial.
2. Tingkat konversi dari interaksi media sosial ke pembelian sangat rendah.
3. Retensi pelanggan rendah, dengan sedikit pelanggan yang melakukan pembelian ulang.

Sebagai bagian dari tugas mata kuliah Penelitian Bisnis Terapan, Rizky memutuskan untuk melakukan penelitian berbasis masalah nyata dari bisnisnya. Sebelum menyusun desain penelitian, dosen pembimbing menekankan pentingnya membangun kerangka teoretis yang sistematis dan berbasis literatur agar penelitian yang dilakukan memiliki landasan ilmiah yang kuat.

Dosen juga mengingatkan bahwa penyusunan kerangka teoretis Rizky harus:

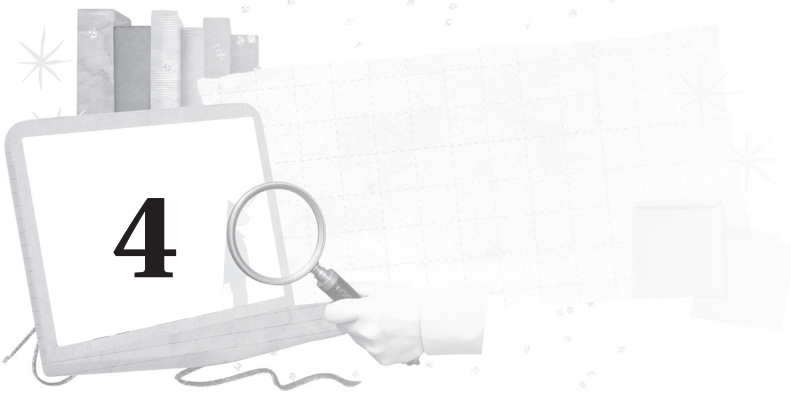
1. Menggunakan teori-teori yang tepat untuk menjelaskan fenomena bisnis yang dihadapi.
2. Didukung dengan tinjauan literatur yang relevan dan terbaru.
3. Memastikan kerangka teoretis terintegrasi dengan tujuan dan metode penelitian.

### **Pertanyaan Diskusi**

1. Mengapa dalam penelitian bisnis terapan, penting bagi Rizky membangun kerangka teoretis sebelum menyusun metodologi penelitian terkait bisnis UrbanCore? Jelaskan berdasarkan fungsi dan peran kerangka teoretis!
2. Identifikasi dan jelaskan minimal dua teori yang relevan untuk menganalisis masalah rendahnya konversi penjualan dan retensi

pelanggan pada UrbanCore. Bagaimana teori-teori tersebut dapat membantu Rizky memahami dan memecahkan permasalahan bisnisnya?

3. Uraikan langkah-langkah sistematis yang harus dilakukan Rizky untuk menyusun kerangka teoretis secara tepat, mulai dari pemahaman masalah hingga integrasi teori dalam penelitian!
4. Bagaimana strategi yang harus diterapkan Rizky dalam melakukan tinjauan literatur agar mendukung penguatan kerangka teoretisnya? Sebutkan sumber-sumber literatur akademik yang disarankan dan metode pencarian yang efektif!
5. Jelaskan hubungan antara kerangka teoretis dan tinjauan literatur dalam penelitian bisnis terapan! Bagaimana keterkaitan ini akan memperkuat penelitian yang dilakukan Rizky untuk mengembangkan UrbanCore?
6. Analisis risiko yang mungkin terjadi jika Rizky mengabaikan penyusunan kerangka teoretis dalam penelitiannya. Kaitkan jawaban Anda dengan pentingnya kredibilitas dan validitas penelitian bisnis terapan!



## METODE PENELITIAN

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Memahami berbagai metode penelitian dalam bisnis terapan**, termasuk di bidang manajemen strategi, operasional, sumber daya manusia, pemasaran, dan perilaku konsumen.
2. **Memilih dan menerapkan metode penelitian yang sesuai** dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing bidang kajian bisnis.
3. **Menjelaskan proses pengumpulan dan analisis data** sebagai tahap krusial dalam mendukung validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

### A. Metode Penelitian Manajemen Strategi

#### 1. *Risk Assessment*

Risiko adalah suatu peristiwa yang dapat memengaruhi (menghambat, meningkatkan, atau menimbulkan keraguan terhadap) efektivitas dan efisiensi proses inti suatu organisasi (Hopkin, 2017). Risiko sering digambarkan sebagai suatu perubahan keadaan, atau konsekuensi yang muncul dari kombinasi probabilitas kejadian dan dampaknya. Dalam pengelolannya, risiko diukur berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya suatu peristiwa serta konsekuensi yang ditimbulkannya, yang dapat mencakup berbagai tingkat paparan dan dampak terhadap suatu organisasi atau individu.

Tujuan manajemen risiko adalah untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko signifikan (Cooper, *et al.*, 2004). Empat tipe risiko utama dalam manajemen risiko adalah risiko kepatuhan, risiko bahaya, risiko kontrol, dan risiko peluang (Hopkin, 2017). Risiko kepatuhan berkaitan dengan kewajiban hukum atau peraturan yang harus dipenuhi organisasi dan biasanya diminimalkan untuk menghindari sanksi. Risiko bahaya mencakup kejadian yang dapat menyebabkan kerugian, seperti bencana alam atau pencurian sehingga perlu dimitigasi agar dampaknya tetap dalam batas yang dapat diterima. Risiko kontrol muncul dari ketidakpastian dalam operasional atau proyek, di mana organisasi berusaha mengelolanya untuk memastikan hasil yang diharapkan tetap tercapai. Risiko peluang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis untuk mencapai keuntungan, seperti ekspansi bisnis atau investasi baru, di mana organisasi perlu menyeimbangkan antara risiko dan potensi imbal hasil.

### **a. Metode**

Dalam manajemen risiko, pendekatan 8R dan 4T (*8Rs and 4Ts of Hazard Risk Management*) digunakan untuk memastikan bahwa risiko diidentifikasi, dievaluasi, dikendalikan, dan dipantau secara sistematis (Hopkin, 2017). Model ini membantu organisasi dalam menangani berbagai jenis risiko, terutama risiko bahaya (*hazard risks*), dengan cara yang terstruktur dan efektif. Dengan memahami setiap langkah dalam 8R dan 4T, organisasi dapat mengambil keputusan yang tepat dalam mengelola risiko, menjaga kelangsungan bisnis, serta meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi.

Berikut ini tahapan 8R dan 4T untuk melakukan pengukuran terhadap risiko:

#### **1) *Recognition***

Organisasi perlu mengenali atau mengidentifikasi risiko serta memahami sifatnya dan situasi yang dapat menyebabkan risiko tersebut terjadi.

2) **Rating**

Risiko harus dievaluasi berdasarkan tingkat keparahan dan kemungkinan terjadinya untuk menghasilkan profil risiko yang dicatat dalam *risk register*.

3) **Ranking**

Risiko yang ada atau sisa harus dianalisis atau diurutkan berdasarkan kriteria risiko atau *risk appetite* organisasi.

4) **Response**

Organisasi harus merespons risiko signifikan dengan mengambil tindakan yang sesuai, termasuk toleransi (*tolerate*), penanganan (*treat*), transfer (*transfer*), atau penghentian (*terminate*).

5) **Resourcing**

Pengendalian risiko harus memiliki sumber daya yang cukup agar aktivitas kontrol yang diperlukan dapat dilaksanakan dan dipertahankan.

6) **Reaction**

Organisasi perlu memiliki rencana reaksi dan manajemen kejadian, khususnya untuk risiko bahaya seperti pemulihan bencana atau perencanaan kelangsungan bisnis.

7) **Reporting**

Pelaporan dan pemantauan kinerja risiko, termasuk tindakan dan kejadian yang terjadi, harus dilakukan serta dikomunikasikan melalui arsitektur risiko organisasi.

8) **Review**

Sistem manajemen risiko harus ditinjau secara berkala, termasuk prosedur audit internal serta pengaturan untuk memperbarui arsitektur risiko, strategi, dan protokol yang digunakan.

Pendekatan ini membantu organisasi dalam mengelola risiko secara sistematis dan memastikan bahwa risiko diidentifikasi, dievaluasi, dikendalikan, dan dimonitor dengan baik.

Penilaian risiko merupakan langkah penting dalam manajemen risiko yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi dan memahami potensi ancaman terhadap operasional mereka. Berbagai teknik dapat digunakan untuk menilai risiko secara sistematis, mulai dari pengumpulan data, diskusi kelompok, inspeksi langsung, hingga analisis proses (Hopkin, 2017). Berikut ini beberapa teknik yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap risiko.

**1) Kuesioner dan Ceklis (*Questionnaires and Checklists*)**

Penggunaan kuesioner terstruktur dan daftar periksa untuk mengumpulkan informasi yang membantu dalam mengenali risiko yang signifikan. Kuesioner menggunakan skala 1–28 menyesuaikan matriks standar ISO 31000 dengan detail diterangkan pada Tabel 4.1 berikut ini.

**Tabel 4.1** Skala Pengukuran Kuesioner Penilaian Risiko

Dimensi dan Skala	Keterangan			
Kemungkinan Terjadi	Tidak Mungkin	Mungkin	Kemungkinan Besar	Hampir Pasti
Tingkat Dampak	Kecil	Sedang	Parah	Katastropik
Skala Penilaian	1–7	8–14	15–21	22–28

**2) Lokakarya dan *Brainstorming* (*Workshops and Brainstorming*)**

Pengumpulan dan berbagi ide dalam lokakarya untuk mendiskusikan peristiwa yang dapat memengaruhi tujuan, proses inti, atau ketergantungan utama dalam organisasi.

**3) Inspeksi dan Audit (*Inspections and Audits*)**

Inspeksi fisik terhadap fasilitas dan aktivitas, serta audit kepatuhan terhadap sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.

**4) Bagan Alir dan Analisis Ketergantungan (*Flow Charts and Dependency Analysis*)**

Analisis proses dan operasi dalam organisasi untuk mengidentifikasi komponen kritis yang menjadi kunci keberhasilan.

**Tabel 4.2** Tabel Penilaian Kemungkinan Berdasar Frekuensi Risiko

Kemungkinan	Frekuensi
Tidak Mungkin	Dapat diperkirakan terjadi, tetapi hanya terjadi 2 atau 3 kali dalam 10 tahun di organisasi ini atau organisasi serupa.
Mungkin	Telah terjadi di organisasi ini lebih dari 3 kali dalam 10 tahun terakhir atau terjadi secara teratur di organisasi serupa, atau dianggap memiliki kemungkinan yang masuk akal untuk terjadi dalam beberapa tahun ke depan.
Kemungkinan Besar	Terjadi lebih dari 7 kali dalam 10 tahun di organisasi ini atau di organisasi serupa lainnya, atau terdapat keadaan yang membuatnya kemungkinan besar akan terjadi dalam beberapa tahun ke depan.
Hampir Pasti	Terjadi 9 atau 10 kali dalam 10 tahun terakhir di organisasi ini, atau telah muncul keadaan yang hampir pasti akan menyebabkannya terjadi.

Sumber: Hopkin (2017)

Kemungkinan risiko dapat diukur dari frekuensi kejadian dalam 10 tahun yang disebut dengan *nature of the risk* (Hopkin, 2017). Level “Tidak Mungkin” mencerminkan kejadian jarang (2–3 kali). Level “Mungkin” terjadi lebih sering atau berulang di organisasi serupa. Level “Kemungkinan Besar” menggambarkan kejadian yang melebihi 7 kali atau memiliki faktor pemicu kuat. Level “Hampir Pasti” menunjukkan kejadian yang hampir selalu terjadi. Klasifikasi ini membantu organisasi dalam menilai dan mengelola risiko secara efektif.

**Tabel 4.3** Tabel Definisi Dampak Risiko

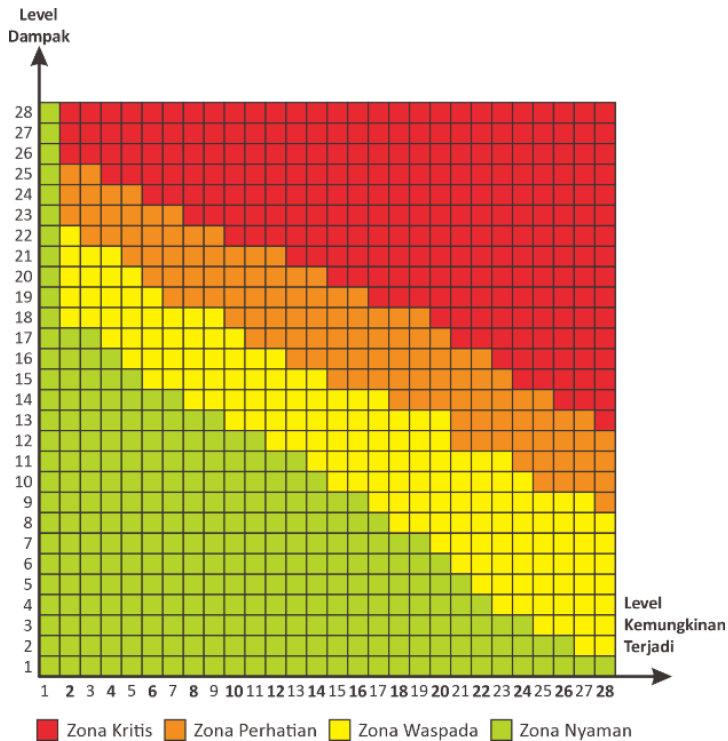
Deskripsi	Definisi
Kecil	Tidak berdampak pada kesehatan pasien; sedikit penurunan reputasi dalam jangka pendek; tidak ada pelanggaran hukum; kerugian ekonomi yang sangat kecil dan dapat dipulihkan.
Sedang	Dampak sementara yang kecil pada kesehatan pasien; sedikit penurunan reputasi yang dapat memengaruhi kepercayaan untuk sementara waktu; pelanggaran hukum yang menghasilkan peringatan; kerugian ekonomi kecil yang dapat dipulihkan.

Deskripsi	Definisi
Parah	Dampak serius pada kesehatan; kehilangan reputasi yang besar yang akan memengaruhi kepercayaan dan rasa hormat dalam jangka panjang; pelanggaran hukum yang berakibat serius; kerugian ekonomi besar yang tidak dapat dipulihkan.
Katastropik	Kematian atau penurunan kesehatan pasien secara permanen; kehilangan reputasi yang sangat besar dan merusak kepercayaan; pelanggaran hukum yang serius; kerugian ekonomi yang signifikan dan tidak dapat dipulihkan.

Sumber: Hopkin (2017)

Dampak risiko terdiri dari level kecil hingga katastropik (Hopkin, 2017). Level kecil memiliki dampak minimal tanpa adanya pelanggaran hukum. Level sedang mencakup dampak sementara pada kesehatan dan reputasi. Level parah berdampak kehilangan reputasi besar dan pelanggaran hukum serius. Level katastropik mencakup dampak kematian, kehancuran reputasi, dan kerugian ekonomi signifikan. Klasifikasi ini membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif.

Matriks risiko ini menggunakan skala 28:28 sesuai standar ISO 31000, yang terbagi dalam empat kluster dengan warna berbeda untuk memudahkan identifikasi tingkat risiko. Zona Merah menandakan Zona Kritis, yang membutuhkan tindakan segera. Zona Oranye sebagai Zona Perhatian menunjukkan risiko yang perlu dikelola dengan cermat. Zona Kuning atau Zona Waspada mencerminkan risiko moderat yang harus diantisipasi, sedangkan Zona Hijau adalah Zona Nyaman, di mana risiko berada dalam batas yang dapat diterima. Setiap zona memiliki interpretasi berbeda yang digunakan untuk menentukan strategi dan respons yang tepat dalam manajemen risiko.



**Gambar 4.1** Matriks Analisis Risiko

Sumber: Hopkin (2017)

**Tabel 4.4** Deskripsi 4Ts of Hazard Response

Respons Bahaya	Penjelasan
<b>Matriks:</b> Zona Nyaman <b>Strategi:</b> Toleransi ( <i>Tolerate</i> ) <b>Respons:</b> Terima/Simpan ( <i>Accept/Retain</i> )	Paparan risiko mungkin dapat ditoleransi tanpa perlu tindakan lebih lanjut. Jika tidak dapat ditoleransi, kemungkinan untuk mengatasinya bisa terbatas, atau biaya tindakan bisa lebih besar daripada manfaat yang diperoleh.
<b>Matriks:</b> Zona Waspada <b>Strategi:</b> Penanganan ( <i>Treat</i> ) <b>Respons:</b> Kendalikan/Kurangi ( <i>Control/Reduce</i> )	Sebagian besar risiko akan ditangani dengan cara ini. Tujuan dari penanganan adalah memastikan bahwa aktivitas yang menimbulkan risiko tetap berjalan dalam organisasi, tetapi tindakan pengendalian dilakukan untuk menjaga risiko pada tingkat yang dapat diterima.

Respons Bahaya	Penjelasan
<b>Matriks:</b> Zona Perhatian <b>Strategi:</b> Transfer (Transfer) <b>Pen Respons Dekatan:</b> Asuransi/Kontrak ( <i>Insurance/Contract</i> )	Untuk beberapa risiko, respons terbaik adalah mentransfernya. Ini bisa dilakukan melalui asuransi konvensional atau membayar pihak ketiga untuk mengambil risiko dengan cara lain. Opsi ini sangat berguna untuk mengurangi risiko finansial atau risiko terhadap aset.
<b>Matriks:</b> Zona Kritis <b>Strategi:</b> Terminasi ( <i>Terminate</i> ) <b>Respons:</b> Hindari/Hilangkan ( <i>Avoid/Eliminate</i> )	Beberapa risiko hanya dapat diatasi atau dibatasi ke tingkat yang dapat diterima dengan menghentikan aktivitas tersebut. Namun, opsi penghentian kegiatan bisa lebih terbatas dalam pemerintahan dibandingkan dengan sektor swasta.

Sumber: Hopkin (2017)

*4Ts of hazard response*, yang terdiri dari empat strategi utama dalam merespons risiko (Hopkin, 2017). Zona Nyaman menerapkan strategi Toleransi (*Tolerate*) dengan menerima atau menyimpan risiko jika dampaknya masih dapat ditoleransi. Zona Waspada menggunakan strategi Penanganan (*Treat*) dengan mengendalikan atau mengurangi risiko agar tetap dalam batas yang dapat diterima. Zona Perhatian menerapkan strategi Transfer, di mana risiko dialihkan melalui asuransi atau kontrak dengan pihak ketiga untuk mengurangi dampaknya. Zona Kritis menerapkan strategi Terminasi (*Terminate*) dengan menghindari atau menghilangkan risiko, termasuk menghentikan aktivitas yang berisiko tinggi.

## b. Contoh

PT XYZ Manufacturing adalah perusahaan manufaktur otomotif yang beroperasi di Indonesia dan memiliki rantai pasok global. Dalam menghadapi berbagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi bisnis, perusahaan mengadakan *workshop* dan *brainstorming* bersama para tokoh kunci, termasuk manajemen senior, kepala divisi operasional, tim risiko, dan perwakilan dari pemasok utama.

### 1) Tahap *Recognition*

Pada sesi ini, tim menggunakan pendekatan PESTLE untuk mengidentifikasi dan menilai risiko eksternal yang dapat

berdampak terhadap perusahaan. Hasil rekognisi risiko dirangkum dalam Tabel 4.5 pada penjelasan berikutnya.

## 2) Tahap *Rating and Ranking*

**Tabel 4.5** Contoh *Assessment* Risiko

Kode	Risiko	Risk Assessment	
		Dampak	Kemungkinan
R1	Politik, perubahan regulasi pajak yang meningkatkan beban operasional	Dampak	10 (Sedang)
		Kemungkinan	12 (Mungkin)
		Koordinat Matriks (X,Y)	10,12 (Zona Nyaman)
R2	Ekonomi, inflasi tinggi yang mengurangi daya beli konsumen	Dampak	18 (Parah)
		Kemungkinan	10 (Mungkin)
		Koordinat Matriks (X,Y)	18,10 (Zona Perhatian)
R3	Sosial, perubahan tren konsumen yang menyebabkan penurunan permintaan produk utama	Dampak	9 (Sedang)
		Kemungkinan	5 (Tidak Mungkin)
		Koordinat Matriks (X,Y)	9,5 (Zona Nyaman)
R4	Teknologi, serangan siber yang mengganggu operasional perusahaan	Dampak	25 (Katastropik)
		Kemungkinan	10 (Mungkin)
		Koordinat Matriks (X,Y)	25,10 (Zona Kritis)
R5	Lingkungan, bencana alam (banjir, gempa) yang merusak infrastruktur bisnis	Dampak	26 (Katastropik)
		Kemungkinan	4 (Tidak Mungkin)
		Koordinat Matriks (X,Y)	26,4 (Zona Kritis)
R6	Legal, perubahan undang-undang ketenagakerjaan yang meningkatkan biaya tenaga kerja	Dampak	12 (Sedang)
		Kemungkinan	11 (Mungkin)
		Koordinat Matriks (X,Y)	12,11 (Zona Nyaman)
R7	Politik, ketidakstabilan politik yang menyebabkan gangguan rantai pasok	Dampak	16 (Parah)
		Kemungkinan	6 (Tidak Mungkin)
		Koordinat Matriks (X,Y)	16,6 (Zona Waspada)

Kode	Risiko	Risk Assessment	
R8	Ekonomi, fluktuasi nilai tukar mata uang yang meningkatkan biaya impor	Dampak	13 (Sedang)
		Kemungkinan	14 (Mungkin)
		Koordinat Matriks (X,Y)	13,14 (Zona Nyaman)
R9	Teknologi, disrupti akibat teknologi baru yang membuat produk lama usang	Dampak	19 (Parah)
		Kemungkinan	17 (Kemungkinan Besar)
		Koordinat Matriks (X,Y)	19,17 (Zona Perhatian)
R10	Lingkungan, regulasi lingkungan yang lebih ketat sehingga meningkatkan biaya produksi	Dampak	6 (Kecil)
		Kemungkinan	24 (Hampir Pasti)
		Koordinat Matriks (X,Y)	6,24 (Zona Waspada)

### 3) Tahap *Response*

Setelah sesi identifikasi risiko eksternal selesai, forum *workshop* dan *brainstorming* berlanjut ke tahap penentuan *rating and ranking*. Dalam tahap ini, para peserta menilai tingkat kemungkinan dan dampak dari setiap risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya. Penilaian dilakukan dengan mengacu pada Tabel Penilaian Kemungkinan Berdasar Frekuensi Risiko serta Tabel Definisi Dampak Risiko, yang telah dikalibrasi sesuai standar ISO 31000 menggunakan skala 1-28. Setiap risiko diberi *rating* berdasarkan tingkat keparahan dampaknya terhadap bisnis serta *ranking* berdasarkan urgensinya untuk ditangani.

Setelah memperoleh *rating* untuk dampak dan kemungkinan, setiap risiko diplot dalam bentuk koordinat X (Level Dampak) dan Y (Level Kemungkinan Terjadinya Risiko) pada Matriks Analisis Risiko. Dengan cara ini, setiap potensi risiko dapat dikategorikan ke dalam zona atau kluster risiko yang berbeda, seperti Zona Kritis (Merah), Zona Perhatian (Oranye), Zona Waspada (Kuning), atau Zona Nyaman (Hijau). Klasifikasi

ini membantu perusahaan dalam merancang strategi mitigasi yang tepat, memastikan bahwa risiko dengan level tertinggi mendapatkan prioritas dalam penanganan, sementara risiko dengan level lebih rendah tetap dimonitor secara berkala.

#### 4) Tahap *Resourcing* dan Tahap *Reaction*

Setelah risiko dikategorikan ke dalam zona atau kluster risiko berdasarkan matriks analisis risiko, tahap selanjutnya adalah *resourcing*, yaitu memastikan bahwa pengendalian risiko memiliki sumber daya yang cukup agar strategi mitigasi dapat dijalankan dengan efektif. Sumber daya ini mencakup pendanaan, tenaga ahli, teknologi, serta kebijakan dan prosedur yang mendukung. Untuk risiko dalam Zona Kritis (Merah), perusahaan perlu mengalokasikan sumber daya secara prioritas, seperti investasi dalam sistem keamanan, rekrutmen tenaga ahli, atau implementasi kebijakan yang lebih ketat. Sementara itu, untuk risiko dalam Zona Perhatian (Oranye) dan Zona Waspada (Kuning), strategi mitigasi lebih berfokus pada peningkatan efisiensi kontrol dan monitoring yang lebih ketat untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko.

**Tabel 4.6** Tahap *Resourcing* and *Reaction*

Kode Risiko	Strategi (Berdasarkan 4Ts)	<i>Resourcing</i> (Sumber Daya yang Dialokasikan)	Tindakan Teknis
R1	Zona Nyaman - Toleransi ( <i>Accept/Retain</i> )	Tim keuangan dan pajak, konsultasi dengan regulator	Menyesuaikan strategi keuangan dan pajak untuk kepatuhan regulasi serta meminimalkan dampak beban pajak melalui efisiensi operasional
R2	Zona Perhatian - Transfer ( <i>Insurance/Contract</i> )	Divisi pemasaran, riset pasar, strategi harga fleksibel	Menggunakan kontrak harga jangka panjang dengan pemasok dan distributor untuk mengurangi dampak inflasi pada harga jual

Kode Risiko	Strategi (Berdasarkan 4Ts)	Resourcing (Sumber Daya yang Dialokasikan)	Tindakan Teknis
R3	Zona Nyaman - Toleransi ( <i>Accept/Retain</i> )	Tim inovasi produk, analisis tren	Menggunakan data tren pasar untuk mempertahankan produk yang ada dan menyesuaikan strategi pemasaran tanpa melakukan perubahan besar
R4	Zona Kritis - Terminasi ( <i>Avoid/Eliminate</i> )	Tim IT, investasi sistem keamanan, <i>firewall</i> canggih	Meningkatkan keamanan sistem IT dengan <i>firewall</i> tingkat lanjut, penerapan enkripsi data, dan pelatihan keamanan bagi karyawan
R5	Zona Kritis - Terminasi ( <i>Avoid/Eliminate</i> )	Dana darurat, sistem mitigasi bencana	Menyediakan dana darurat, mengasuransikan aset perusahaan, serta membangun infrastruktur yang tahan bencana
R6	Zona Nyaman - Toleransi ( <i>Accept/Retain</i> )	Tim HR, advokasi ke pemerintah	Beradaptasi dengan regulasi baru melalui penyesuaian kebijakan tenaga kerja, meningkatkan efisiensi operasional, dan bernegosiasi dengan regulator
R7	Zona Waspada - Penanganan ( <i>Control/Reduce</i> )	Strategi diversifikasi pemasok, hubungan dengan pemerintah	Mengembangkan hubungan dengan pemasok alternatif dan bekerja sama dengan pemerintah untuk memitigasi risiko rantai pasok
R8	Zona Nyaman - Toleransi ( <i>Accept/Retain</i> )	Tim keuangan, lindung nilai ( <i>hedging</i> )	Menerapkan strategi lindung nilai ( <i>hedging</i> ) untuk mengurangi dampak fluktuasi nilai tukar serta bekerja sama dengan bank untuk stabilisasi kurs

Kode Risiko	Strategi (Berdasarkan 4Ts)	Resourcing (Sumber Daya yang Dialokasikan)	Tindakan Teknis
R9	Zona Perhatian - Transfer ( <i>Insurance/Contract</i> )	Divisi R&D, investasi teknologi baru	Berinvestasi dalam teknologi baru dan melakukan kerja sama dengan perusahaan teknologi untuk mendapatkan perlindungan kontraktual terhadap inovasi mendadak
R10	Zona Waspada - Penanganan ( <i>Control/Reduce</i> )	Tim kepatuhan, efisiensi energi	Mengembangkan inisiatif efisiensi energi, mematuhi standar lingkungan yang baru, dan memanfaatkan teknologi ramah lingkungan untuk mengurangi dampak regulasi

Dalam praktiknya, alokasi sumber daya ini dapat dilakukan dengan menetapkan anggaran khusus untuk manajemen risiko, menugaskan tim yang bertanggung jawab terhadap setiap kategori risiko, serta mengadopsi teknologi pendukung seperti sistem pemantauan otomatis atau perangkat analitik berbasis AI untuk mendeteksi potensi risiko lebih dini. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan kolaborasi dengan pihak eksternal, seperti konsultan risiko atau regulator, untuk memastikan bahwa langkah pengendalian yang diterapkan sudah sesuai dengan standar industri dan peraturan yang berlaku. Dengan *resourcing* yang tepat, aktivitas kontrol dapat dilaksanakan secara berkelanjutan dan mampu menjaga perusahaan tetap dalam batas risiko yang dapat diterima.

## 2. *Resource Based View (RBV)*

*Resource Based View (RBV)* adalah pendekatan dalam manajemen strategis yang menekankan bahwa sumber daya internal perusahaan lebih penting dibandingkan faktor eksternal dalam mencapai dan

mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan. RBV mengelompokkan sumber daya menjadi tiga kategori utama, yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi (David, 2023). Untuk menganalisis daya saing suatu sumber daya, RBV menggunakan kerangka kerja VRIO, yang terdiri dari *value* (nilai), *rarity* (kelangkaan), *imitability* (kemudahan ditiru), dan *organization* (pemanfaatan oleh perusahaan) (Barney dan Hesterly, 2014). Perusahaan harus mengembangkan dan mengeksploitasi sumber daya yang memiliki nilai tinggi (V), langka (R), sulit ditiru (I), dan telah dimanfaatkan dengan baik (O) agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Jika suatu sumber daya memiliki nilai tetapi tidak langka, perusahaan hanya akan mencapai *competitive parity* (kesetaraan daya saing). Jika sumber daya juga langka, tetapi dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, perusahaan hanya akan mendapatkan keunggulan kompetitif sementara. Namun, jika suatu sumber daya memenuhi semua kriteria VRIO (*Value, Rarity, Imitability, dan Organization*), perusahaan memiliki *sustainable competitive advantage* (keunggulan kompetitif berkelanjutan) yang sulit disaingi. Oleh karena itu, RBV menekankan bahwa strategi perusahaan harus berfokus pada mengelola dan memperkuat sumber daya VRIO untuk menghadapi dinamika pasar serta mempertahankan daya saing dalam jangka panjang (Barney dan Hesterly, 2014).

## **a. Metode**

RBV menggunakan penilaian VRIO dilakukan melalui beberapa tahapan utama untuk menentukan strategi berbasis keunggulan kompetitif perusahaan.

### **1) Identifikasi Sumber Daya (RBV)**

Proses ini melibatkan pengumpulan dan pemetaan sumber daya di antaranya adalah:

Fisik : Pabrik dan peralatan, lokasi, teknologi, bahan mentah, mesin.

- Manusia : Pegawai, pelatihan, pengalaman, kecerdasan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan.
- Organisasi : Struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, *database*.

Identifikasi dapat dilakukan melalui pendekatan kualitatif seperti *Focus Group Discussion* (FGD) atau *workshop* dengan para tokoh kunci untuk memastikan daftar sumber daya yang relevan dengan keunggulan kompetitif perusahaan.

## 2) Penyusunan Daftar Sumber Daya dan Survei

Dari hasil identifikasi, daftar sumber daya yang dianggap penting disusun sebagai landasan survei. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pemangku kepentingan, di mana setiap sumber daya diukur berdasarkan indikator VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*) menggunakan skala Likert 5 poin (Lopes, *et al.*, 2018). Tujuan dari survei ini adalah untuk memperoleh persepsi kuantitatif terhadap daya saing setiap sumber daya.

**Tabel 4.7** Skala Pengukuran VRIO

Sumber Daya	Bernilai					Langka					Tidak Mudah Ditiru					Dikelola Organisasi				
Fisik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Manusia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organisasi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 = Tidak bernilai/tidak langka/mudah ditiru/tidak dimanfaatkan oleh organisasi.																				
5 = Sangat bernilai/sangat langka/sulit ditiru/sepenuhnya dimanfaatkan oleh organisasi.																				

## 3) Pengolahan Data dalam VRIO Assessment

Data dari survei kemudian diolah dan disusun dalam Tabel VRIO *Assessment* untuk menilai implikasi daya saing (*competitive implication*) dari setiap sumber daya. Sumber daya dikategorikan berdasarkan apakah mereka memberikan *competitive disadvantage* (kerugian

kompetitif), *competitive parity* (kesetaraan daya saing), *temporary competitive advantage* (keunggulan sementara), atau *sustainable competitive advantage* (keunggulan daya saing berkelanjutan).

**Tabel 4.8** VRIO Assessment

Bernilai	Langka	Tidak Mudah Ditiru	Dikelola Perusahaan	UCA & SCA	Implikasi Daya Saing	Kinerja	Kekuatan/Kelemahan
Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	>3.5	Kerugian Kompetitif	Di Bawah Normal	Kelemahan
Ya	Tidak	Tidak	Tidak	>3.5	Kesetaraan Daya Saing	Normal	Kekuatan
Ya	Ya	Tidak	Tidak	>3.5	Keunggulan Daya Saing Sementara	Di Atas Normal	Kekuatan dan Keunggulan Unik
Ya	Ya	Ya	Ya	>3.5	Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan	Di Atas Normal	Kekuatan dan Keunggulan Unik yang Berkelanjutan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt;3.5 <input checked="" type="checkbox"/> Bernilai (<i>Valuable</i>) → Sumber daya ini membantu perusahaan mengeksploitasi peluang atau menetralkan ancaman.</li> <li>• 2.5 – 3.5 <input type="checkbox"/> Netral atau Kurang Bernilai → Sumber daya ini memiliki manfaat, tetapi tidak cukup kuat untuk memberikan keunggulan kompetitif.</li> <li>• &lt;2.5 <input type="checkbox"/> Tidak Bernilai (<i>Not Valuable</i>) → Sumber daya ini tidak berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif dan dapat menjadi kelemahan.</li> </ul>							

Sumber: Lopes, et al. (2018); Barney dan Hesterly (2014)

VRIO Assessment merupakan alat untuk mengevaluasi daya saing suatu sumber daya berdasarkan empat kriteria utama (Barney dan Hesterly, 2014). Jika suatu sumber daya tidak memiliki nilai (tidak bernilai), hal ini dianggap sebagai kelemahan dan berkontribusi terhadap kerugian kompetitif. Jika sumber daya bernilai tetapi tidak langka, hanya memberikan kesetaraan daya saing tanpa keunggulan kompetitif. Sumber daya yang bernilai dan langka, namun mudah ditiru, menghasilkan keunggulan kompetitif sementara. Keunggulan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) hanya diperoleh jika suatu sumber daya memiliki semua atribut VRIO—bernilai, langka, sulit ditiru, dan dikelola dengan baik oleh organisasi (Barney dan Hesterly, 2014). Interpretasi sumber daya dengan skor

>3.5 dianggap bernilai, sedangkan sumber daya dengan skor <2.5 dianggap tidak bernilai dan berpotensi menjadi kelemahan bagi organisasi.

Jika suatu sumber daya tidak bernilai, kinerjanya berada di bawah normal, yang mengakibatkan kelemahan kompetitif bagi organisasi. Jika sumber daya bernilai tetapi tidak langka, kinerjanya normal, yang berarti hanya mencapai kesetaraan daya saing tanpa memberikan keunggulan tambahan. Hal ini bisa menjadi kekuatan atau kelemahan tergantung pada situasi pasar. Ketika suatu sumber daya bernilai, langka, tetapi masih mudah ditiru maka kinerjanya di atas normal, memberikan keunggulan daya saing sementara yang dapat hilang jika pesaing mulai menirunya.

**Tabel 4.9** Rumus UCA dan SCA

Aspek	UCA	SCA
Definisi	Skor yang mengukur potensi keunggulan kompetitif yang belum dimanfaatkan secara optimal oleh perusahaan.	Skor yang mengukur keunggulan kompetitif berkelanjutan yang sudah dieksploitasi secara penuh dan sulit disaingi oleh pesaing.
Rumus	$UCA = \frac{V + R + I}{3}$	$UCA = \frac{V + R + I + O}{4}$
	(V = Value, R = Rarity, I = Imitability)	(V = Value, R = Rarity, I = Imitability, O = Organization)
Interpretasi Skor	> 3.5 (Tinggi) → Keunggulan kompetitif potensial, tetapi belum dimanfaatkan secara maksimal.	> 3.5 (Tinggi) → Keunggulan kompetitif berkelanjutan yang sulit ditiru oleh pesaing.
	2.5 – 3.5 (Sedang) → Memiliki potensi, tetapi belum cukup kuat untuk menjadi keunggulan utama.	2.5 – 3.5 (Sedang) → Memiliki keunggulan, tetapi masih bisa ditingkatkan.
	<2.5 (Rendah) → Sumber daya tidak memiliki potensi keunggulan kompetitif yang signifikan.	<2.5 (Rendah) → Tidak memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.

Sumber: Lopes, *et al.*, 2018

*Unused Competitive Advantage* (UCA) dan *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) perlu dihitung sebagai analisis daya saing (Lopes, et al., 2018). UCA mengukur potensi keunggulan kompetitif yang belum dimanfaatkan secara optimal oleh perusahaan, sedangkan SCA menunjukkan keunggulan kompetitif yang sudah dieksploitasi sepenuhnya dan sulit ditiru oleh pesaing. Rumus UCA dihitung dari rata-rata tiga faktor utama, yaitu *Value* (V), *Rarity* (R), dan *Imitability* (I), dan SCA menambahkan faktor keempat, yaitu *Organization* (O), yang mencerminkan sejauh mana keunggulan tersebut telah dikelola dengan baik. Interpretasi skor menunjukkan bahwa jika nilai UCA atau SCA  $>3.5$  maka sumber daya tersebut memiliki keunggulan kompetitif tinggi, tetapi UCA masih perlu dieksploitasi lebih lanjut. Skor antara 2.5–3.5 menunjukkan potensi yang bisa ditingkatkan, sedangkan skor  $<2.5$  berarti sumber daya tidak memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Hal ini memberikan panduan strategis bagi organisasi dalam mengoptimalkan dan mempertahankan keunggulan mereka di pasar.

#### **4) Penentuan Strategi**

Berdasarkan hasil VRIO *Assessment*, strategi yang tepat dapat ditentukan (Barney dan Hesterly, 2014). Sumber daya yang masuk dalam kategori *sustainable competitive advantage* dapat digunakan untuk strategi diferensiasi atau ekspansi, sedangkan sumber daya yang memiliki *unused competitive advantage* perlu dioptimalkan melalui investasi atau kebijakan yang lebih baik. Jika sumber daya hanya berada pada tingkat *competitive parity*, strategi perlu difokuskan pada inovasi dan penguatan kapabilitas agar mencapai keunggulan kompetitif yang lebih tinggi.

**Tabel 4.10** Interpretasi Hasil VRIO *Assessment* pada Keputusan Strategis

Situasi	Keputusan Strategis
UCA tinggi dan SCA rendah	Fokus pada peningkatan pemanfaatan sumber daya dan investasi strategi eksploitasi.
SCA tinggi	Fokus pada mempertahankan keunggulan dengan inovasi dan diferensiasi pasar.
UCA dan SCA rendah	Cari sumber daya lain atau ubah strategi untuk meningkatkan daya saing.

Sumber: Lopes, *et al.*, 2018

Hasil VRIO *Assessment* digunakan untuk menentukan keputusan strategis berdasarkan kombinasi nilai UCA dan SCA (Lopes, *et al.*, 2018). Jika UCA tinggi dan SCA rendah, organisasi perlu memfokuskan strategi pada pemanfaatan sumber daya yang belum dimaksimalkan serta melakukan investasi dalam eksploitasi keunggulan tersebut agar menjadi daya saing yang berkelanjutan. Jika SCA tinggi, strategi yang disarankan adalah mempertahankan keunggulan yang telah ada dengan cara berinovasi dan melakukan diferensiasi pasar agar tetap kompetitif dan sulit ditiru oleh pesaing. Jika baik UCA maupun SCA rendah, organisasi disarankan untuk mencari sumber daya lain yang lebih potensial atau mengubah strategi guna meningkatkan daya saing di pasar. Keputusan strategis ini bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan dapat digunakan secara optimal untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## b. Contoh Pengerjaan

**Tabel 4.11** Contoh Pengerjaan Hasil Pengambilan Data

Sumber Daya	Bernilai (V)		Langka (R)		Tidak Mudah Ditiru (I)		Dikelola Organisasi (O)		UCA	SCA
Mesin Pengolah Makanan Otomatis	4.2	Ya	2.8	Tidak	3.0	Tidak	3.0	Tidak	3.3	3.3
Gerai di Area Perkantoran	4.0	Ya	3.2	Tidak	3.5	Tidak	3.2	Tidak	3.6	3.5

Sumber Daya	Bernilai (V)		Langka (R)		Tidak Mudah Ditiru (I)		Dikelola Organisasi (O)		UCA	SCA
Koki Bersertifikat di Masakan Tradisional	4.5	Ya	4.2	Ya	4.0	Ya	4.0	Ya	4.2	4.2
Tim Kasir dan Pelayan Menguasai CRM	4.0	Ya	3.5	Tidak	3.2	Tidak	3.4	Tidak	3.6	3.5
Resep Tradisional Terdaftar Hak Cipta	4.7	Ya	4.5	Ya	4.8	Ya	4.0	Ya	4.7	4.5
Sistem <i>Pre-Order</i> dan <i>Delivery</i> Berbasis Aplikasi	4.3	Ya	3.8	Ya	3.6	Ya	3.7	Ya	3.9	3.9

Beberapa sumber daya, seperti koki bersertifikat di masakan tradisional dan resep tradisional yang terdaftar hak cipta, menunjukkan keunggulan karena memiliki nilai tinggi di hampir semua aspek, terutama dalam kelangkaan dan ketidakmudahan untuk ditiru. Di sisi lain, mesin pengolah makanan otomatis dan gerai di area perkantoran memiliki nilai kelangkaan dan ketidakmudahan ditiru yang lebih rendah, yang menunjukkan bahwa sumber daya ini lebih mudah diakses oleh pesaing. Sistem *pre-order* dan *delivery* berbasis aplikasi memiliki potensi kuat dengan skor yang baik pada pengelolaan organisasi, menunjukkan bahwa teknologi ini sudah dioptimalkan dengan cukup baik. Secara keseluruhan, tabel ini menggambarkan bagaimana setiap sumber daya memiliki tingkat keunggulan yang berbeda dan menunjukkan area yang masih dapat ditingkatkan dalam pengelolaan maupun diferensiasi strategis.

**Tabel 4.12** Contoh Pengerjaan Keputusan Strategis

Sumber Daya	UCA	SCA	Situasi	Keputusan Strategis
Mesin Pengolah Makanan Otomatis	3.333	3.25	UCA dan SCA rendah	Cari sumber daya lain atau ubah strategi untuk meningkatkan daya saing.
Gerai di Area Perkantoran	3.567	3.475	UCA tinggi dan SCA rendah	Fokus pada peningkatan pemanfaatan sumber daya dan investasi strategi eksploitasi.

Sumber Daya	UCA	SCA	Situasi	Keputusan Strategis
Koki Bersertifikat di Masakan Tradisional	4.233	4.175	SCA tinggi	Fokus pada mempertahankan keunggulan dengan inovasi dan diferensiasi pasar.
Tim Kasir dan Pelayan Menguasai CRM	3.567	3.525	UCA tinggi dan SCA rendah	Fokus pada peningkatan pemanfaatan sumber daya dan investasi strategi eksploitasi.
Resep Tradisional Terdaftar Hak Cipta	4.667	4.5	SCA tinggi	Fokus pada mempertahankan keunggulan dengan inovasi dan diferensiasi pasar.
Sistem <i>Pre-Order</i> dan <i>Delivery</i> Berbasis Aplikasi	3.9	3.85	SCA tinggi	Fokus pada mempertahankan keunggulan dengan inovasi dan diferensiasi pasar.

Sumber daya seperti koki bersertifikat di masakan tradisional, resep tradisional yang terdaftar hak cipta, dan sistem *pre-order* serta *delivery* berbasis aplikasi memiliki SCA tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya tersebut memberikan keunggulan berkelanjutan bagi bisnis. Oleh karena itu, strategi yang disarankan adalah mempertahankan keunggulan ini melalui inovasi dan diferensiasi pasar untuk menjaga daya saing jangka panjang.

Selain itu, beberapa sumber daya seperti mesin pengolah makanan otomatis memiliki nilai UCA dan SCA yang rendah sehingga direkomendasikan untuk mencari alternatif sumber daya lain atau mengubah strategi guna meningkatkan daya saing. Sumber daya lain, seperti gerai di area perkantoran dan tim kasir serta pelayan yang menguasai CRM, memiliki UCA tinggi, tetapi SCA yang masih tergolong rendah. Oleh karena itu, strategi yang tepat adalah meningkatkan pemanfaatan sumber daya tersebut melalui investasi dan strategi eksploitasi agar dapat memberikan keunggulan kompetitif yang lebih kuat.

**Tabel 4.13** Contoh Pengerjaan Evaluasi Keunggulan Bersaing

Sumber Daya	Implikasi Daya Saing	Kinerja	Kekuatan/Kelemahan
Mesin Pengolah Makanan Otomatis	Kesetaraan Daya Saing	Normal	Kekuatan
Gerai di Area Perkantoran	Kesetaraan Daya Saing	Normal	Kekuatan
Koki Bersertifikat di Masakan Tradisional	Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan	Di Atas Normal	Kekuatan dan keunggulan unik yang berkelanjutan
Tim Kasir dan Pelayan Menguasai CRM	Kesetaraan Daya Saing	Normal	Kekuatan
Resep Tradisional Terdaftar Hak Cipta	Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan	Di Atas Normal	Kekuatan dan keunggulan unik yang berkelanjutan
Sistem <i>Pre-Order</i> dan <i>Delivery</i> Berbasis Aplikasi	Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan	Di Atas Normal	Kekuatan dan keunggulan unik yang berkelanjutan

Tabel evaluasi keunggulan bersaing menunjukkan bahwa beberapa sumber daya hanya memberikan kesetaraan daya saing, seperti mesin pengolah makanan otomatis, gerai di area perkantoran, serta tim kasir dan pelayan yang menguasai CRM karena sumber daya ini mudah ditiru atau dimiliki pesaing. Namun, beberapa faktor lain memberikan keunggulan daya saing berkelanjutan, seperti koki bersertifikat di masakan tradisional, resep tradisional yang terdaftar hak cipta, serta sistem *pre-order* dan *delivery* berbasis aplikasi. Sumber daya ini memiliki nilai tinggi, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik sehingga memberikan diferensiasi serta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

### **3. Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)**

Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi dan menentukan posisi strategis suatu organisasi berdasarkan empat dimensi utama, yaitu posisi keuangan (FP), posisi kompetitif (CP),

posisi stabilitas (SP), dan posisi industri (IP) (Elezaj, *et al.*, 2023). Matriks ini membagi hasil analisis ke dalam empat kuadran yaitu agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif yang menunjukkan jenis strategi yang paling sesuai (David, 2023). Dengan memetakan organisasi ke dalam kuadran tertentu, manajer dapat memahami kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal secara lebih terstruktur.

Matriks SPACE digunakan untuk membantu organisasi merumuskan strategi yang tepat berdasarkan kondisi internal dan eksternal. Alat ini cocok untuk mengevaluasi posisi organisasi di pasar, menentukan apakah strategi yang paling sesuai adalah ekspansi agresif, pertumbuhan konservatif, perlindungan defensif, atau persaingan aktif. Matriks ini berguna dalam proses pengambilan keputusan strategis seperti penetrasi pasar, diversifikasi, integrasi, atau restrukturisasi. Dengan menganalisis keseimbangan antara risiko dan peluang, organisasi dapat menggunakan matriks SPACE untuk menyesuaikan arah strategis mereka di lingkungan bisnis yang dinamis.

## **a. Metode**

### **1) Tentukan Variabel Penting**

Menentukan variabel dalam matriks SPACE dilakukan dengan memilih faktor-faktor utama yang memengaruhi posisi strategis organisasi (David, 2023). Untuk posisi keuangan (FP), pilih variabel yang mencerminkan kekuatan finansial seperti laba atas investasi (ROI), arus kas, likuiditas, dan modal kerja. Posisi kompetitif (CP) diwakili oleh variabel seperti pangsa pasar, kualitas produk, loyalitas pelanggan, dan efisiensi operasional. Posisi stabilitas (SP) mencakup faktor eksternal yang memengaruhi volatilitas bisnis, seperti perubahan teknologi, inflasi, dan tekanan kompetitif. Posisi industri (IP) mencerminkan peluang pertumbuhan dan profitabilitas industri melalui variabel seperti potensi pertumbuhan, stabilitas keuangan industri, dan kemudahan masuk pasar. Pemilihan variabel harus didasarkan pada data yang akurat dan relevan dengan kondisi organisasi dan industrinya untuk memastikan analisis yang objektif dan tepat.

## 2) Penilaian Kinerja Perusahaan

Melakukan penilaian terhadap tiap indikator dalam variabel internal dan eksternal pada matriks SPACE melibatkan evaluasi kinerja perusahaan dan membandingkannya dengan kompetitor utama. Kompetitor utama adalah perusahaan yang bersaing langsung dalam pasar yang sama, menawarkan produk atau layanan serupa, dan memiliki pangsa pasar signifikan yang dapat memengaruhi posisi bisnis kita.

Penilaian dilakukan dengan mengukur variabel internal seperti posisi keuangan (FP)—contohnya, membandingkan rasio profitabilitas (ROI), arus kas, dan likuiditas antara perusahaan kita dan pesaing; serta posisi kompetitif (CP)—misalnya, mengevaluasi pangsa pasar, kualitas produk, dan loyalitas pelanggan.

Penilaian variabel eksternal mencakup posisi stabilitas (SP) yang menilai faktor eksternal seperti volatilitas pasar, perubahan teknologi, dan tekanan persaingan; serta posisi industri (IP) yang mencerminkan potensi pertumbuhan dan profitabilitas industri. Penilaian ini dapat menggunakan angka kuantitatif (seperti persentase pangsa pasar atau rasio keuangan) atau ukuran kualitatif (seperti tingkat kepuasan pelanggan atau inovasi produk), yang kemudian diklasifikasikan dalam skala tertentu untuk menentukan apakah perusahaan berada di posisi kuat, sedang, atau lemah dibandingkan kompetitor utama. Penilaian yang akurat membantu mengidentifikasi posisi strategis perusahaan dan merumuskan strategi yang paling sesuai untuk meningkatkan daya saing di pasar.

## 3) Penentuan Skor SPACE

Penentuan skor melibatkan tim manajemen strategis, termasuk analis keuangan, manajer pemasaran, dan pakar industri, yang menggunakan data kuantitatif (seperti laporan keuangan, pangsa pasar, dan tingkat pertumbuhan) dan kualitatif (seperti loyalitas pelanggan atau stabilitas teknologi) (David, 2023). Penentuan nilai didasarkan atas perbandingan nilai kinerja dengan kompetitor (Elezaj, *et al.*, 2023). Untuk meningkatkan akurasi dan objektivitas,

organisasi dapat menggunakan mekanisme *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan diskusi kelompok ahli guna memperoleh konsensus mengenai penilaian setiap variabel. Metode Delphi dapat diterapkan, di mana sejumlah pakar memberikan penilaian secara anonim dalam beberapa putaran hingga tercapai kesepakatan akhir. Pendekatan ini memungkinkan penilaian yang lebih komprehensif dan mengurangi bias individu dalam menentukan skor sehingga hasil analisis menjadi lebih andal dan mendukung pengambilan keputusan strategis yang tepat.

**Tabel 4.14** Format Penilaian dan *Skoring* Faktor Internal SPACE

Faktor Internal	Perusahaan Kita	Kompetitor Utama	Skor SPACE						
<b>Posisi Keuangan (FP)</b>	Nilai Kuantitatif/Kualitatif		Skor Rendah ← → Skor Tinggi						
1. Pengembalian investasi (ROI)			1	2	3	4	5	6	7
2. <i>Leverage</i> (rasio utang terhadap ekuitas)			1	2	3	4	5	6	7
3. Likuiditas			1	2	3	4	5	6	7
4. Modal kerja			1	2	3	4	5	6	7
5. Arus kas			1	2	3	4	5	6	7
6. Perputaran inventaris			1	2	3	4	5	6	7
7. Laba per saham (EPS)			1	2	3	4	5	6	7
8. Rasio harga terhadap laba ( <i>P/E ratio</i> )			1	2	3	4	5	6	7
			Skor Rata-rata : _____						
<b>Posisi Kompetitif (CP)</b>	Nilai Kuantitatif/Kualitatif		Skor Rendah ← → Skor Tinggi						
1. Pangsa pasar			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
2. Kualitas produk			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
3. Siklus hidup produk			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1

Faktor Internal	Perusahaan Kita	Kompetitor Utama	Skor SPACE						
			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
4. Loyalitas pelanggan			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
5. Pemanfaatan kapasitas			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
6. Pengetahuan teknologi			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
7. Kontrol atas pemasok dan distributor			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
			Skor Rata-rata : _____						

Sumber: David (2023)

Penentuan skor faktor internal dalam matriks SPACE melibatkan evaluasi dua dimensi utama. Posisi keuangan (FP) dan posisi kompetitif (CP). Skor diberikan berdasarkan kinerja perusahaan dalam berbagai variabel di setiap dimensi dengan menggunakan skala numerik. Untuk posisi keuangan (FP), skor berkisar dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik), di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan kekuatan finansial yang lebih besar. Variabel yang dinilai dalam FP dapat mencakup laba atas investasi (ROI), arus kas, likuiditas, *leverage*, dan modal kerja. Sementara itu, untuk posisi kompetitif (CP), skor diberikan dari -1 (terbaik) hingga -7 (terburuk), di mana nilai yang lebih rendah menunjukkan posisi kompetitif yang lebih kuat. Variabel yang dievaluasi dalam CP meliputi pangsa pasar, kualitas produk atau layanan, efisiensi operasional, loyalitas pelanggan, dan kemampuan inovasi.

**Tabel 4.15** Format Penilaian dan *Scoring* Faktor Eksternal SPACE

Faktor Eksternal	Perusahaan Kita	Kompetitor Utama	Skor SPACE						
			Skor Rendah ← → Skor Tinggi						
1. Perubahan teknologi			1	2	3	4	5	6	7
2. Tingkat inflasi			1	2	3	4	5	6	7
3. Variabilitas permintaan			1	2	3	4	5	6	7

Faktor Eksternal	Perusahaan Kita	Kompetitor Utama	Skor SPACE						
Posisi Industri (IP)	Nilai Kuantitatif/Kualitatif		Skor Rendah ← → Skor Tinggi						
4. Rentang harga produk pesaing			1	2	3	4	5	6	7
5. Hambatan masuk ke pasar			1	2	3	4	5	6	7
6. Tekanan persaingan			1	2	3	4	5	6	7
7. Kemudahan keluar dari pasar			1	2	3	4	5	6	7
8. Elastisitas harga terhadap permintaan			1	2	3	4	5	6	7
9. Risiko dalam bisnis			1	2	3	4	5	6	7
			Skor Rara-rata: _____						
Posisi Stabilitas (SP)	Nilai Kuantitatif/Kualitatif		Skor Rendah ← → Skor Tinggi						
1. Potensi pertumbuhan			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
2. Potensi keuntungan			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
3. Stabilitas keuangan			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
4. Tingkat <i>leverage</i> (penggunaan utang)			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
5. Pemanfaatan sumber daya			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
6. Kemudahan masuk ke pasar			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
7. Produktivitas dan pemanfaatan kapasitas			-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
			Skor Rara-rata: _____						

Sumber: David (2023)

Penentuan skor faktor eksternal dalam matriks SPACE melibatkan dua dimensi utama, yaitu posisi stabilitas (SP) dan posisi industri (IP). Posisi stabilitas (SP) mencerminkan tingkat ketidakpastian atau risiko di lingkungan eksternal dan diberi skor antara -1 (terbaik)

hingga -7 (terburuk). Variabel yang dievaluasi dalam SP meliputi volatilitas ekonomi, perubahan teknologi, stabilitas politik, dan ancaman persaingan. Semakin stabil lingkungan eksternal, semakin tinggi skornya. Posisi Industri (IP) menunjukkan daya tarik dan peluang pertumbuhan dalam industri tertentu, dengan skor berkisar dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik). Variabel yang dinilai meliputi tingkat pertumbuhan industri, potensi keuntungan, hambatan masuk pasar, dan persaingan di sektor tersebut. Penilaian skor dilakukan berdasarkan analisis objektif terhadap data pasar, laporan industri, dan perbandingan dengan kompetitor utama.

#### 4) Penentuan Sumbu X dan Sumbu Y Matriks SPACE

**Tabel 4.16** Penentuan Sumbu Matriks SPACE

Sumbu X		Sumbu Y	
IP +		FP +	
CP -		SP -	
<b>Jumlah</b>		<b>Jumlah</b>	

Dalam matriks SPACE, sumbu X dihitung dari penjumlahan skor posisi kompetitif (CP) dan posisi industri (IP), sedangkan sumbu Y dihitung dari penjumlahan skor posisi keuangan (FP) dan posisi stabilitas (SP).

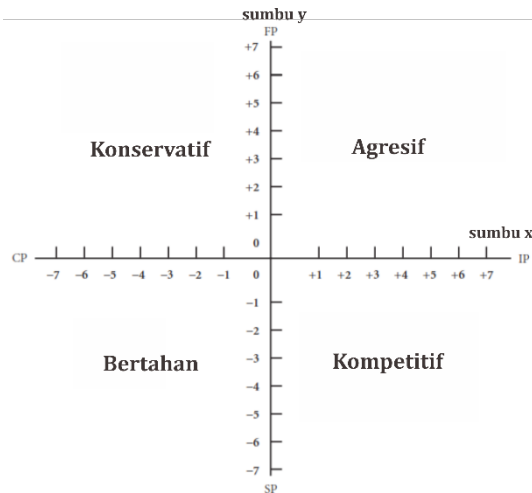
a) Menentukan sumbu X:

- ✓ Hitung rata-rata skor masing-masing untuk CP (bernilai negatif, -1 hingga -7) dan IP (bernilai positif, +1 hingga +7).
- ✓ Jumlahkan hasil tersebut:  $X = CP + IP$ .
- ✓ Jika nilai X positif, perusahaan memiliki kekuatan industri dan daya saing tinggi. Jika negatif, perusahaan berada di posisi kompetitif yang lemah atau industri yang tidak menguntungkan.

b) Menentukan sumbu Y:

- ✓ Hitung rata-rata skor masing-masing untuk FP (bernilai positif, +1 hingga +7) dan SP (bernilai negatif, -1 hingga -7).
- ✓ Jumlahkan hasil tersebut:  $Y = FP + SP$ .
- ✓ Jika nilai Y positif, perusahaan memiliki kekuatan keuangan dan stabilitas yang baik. Jika negatif, perusahaan menghadapi masalah keuangan atau lingkungan yang tidak stabil.

## 5) Penentuan Kuadran dan Interpretasi



**Gambar 4.2** Matriks SPACE

Sumber: David (2023)

Titik hasil dari koordinat (X, Y) menentukan kuadran strategi perusahaan di matriks SPACE:

- ✓ Kuadran agresif: X dan Y keduanya positif menunjukkan strategi ekspansi seperti penetrasi pasar, integrasi.
- ✓ Kuadran kompetitif: X positif, Y negatif menunjukkan strategi bersaing seperti integrasi horizontal atau diferensiasi.

- ✓ Kuadran defensif: X dan Y keduanya negatif menunjukkan strategi bertahan seperti divestasi atau likuidasi.
- ✓ Kuadran konservatif: X negatif, Y positif menunjukkan strategi hati-hati seperti pengembangan produk atau penetrasi pasar yang terbatas.

## b. Contoh

Perusahaan Garmen ABC merupakan perusahaan menengah yang memproduksi pakaian untuk pasar domestik dan ekspor. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan mengalami persaingan ketat dari kompetitor lokal dan internasional, tetapi memiliki keunggulan dalam kualitas produk dan jaringan distribusi yang luas.

**Tabel 4.17** Contoh Penilaian dan Skoring Matriks SPACE

Dimensi	Variabel	Nilai Kinerja Perusahaan	Nilai Kinerja Kompetitor Utama	Skor
Posisi Keuangan (FP)	Laba bersih, arus kas, likuiditas	Stabil dengan arus kas positif dan likuiditas baik	Arus kas sedikit fluktuatif, likuiditas moderat	6
	<i>Return on Investment</i> (ROI)	ROI sebesar 12%, lebih tinggi dari pesaing (9%)	ROI sebesar 9%, di bawah perusahaan ABC	6
<b>Rata-rata</b>				6
Posisi Kompetitif (CP)	Pangsa pasar dibanding kompetitor utama	Pangsa pasar 20%, lebih kecil dari pesaing (30%)	Pangsa pasar 30%, memimpin di segmen utama	-6
	Kualitas produk dan biaya produksi	Kualitas tinggi, tetapi biaya produksi lebih mahal 10% dibanding pesaing	Biaya produksi lebih rendah dengan kualitas cukup baik	-5
<b>Rata-rata</b>				-5.5

Dimensi	Variabel	Nilai Kinerja Perusahaan	Nilai Kinerja Kompetitor Utama	Skor
Posisi Stabilitas (SP)	Volatilitas harga bahan baku	Harga bahan baku fluktuatif karena ketergantungan impor	Menggunakan pemasok lokal yang lebih stabil	-6
	Ketidakpastian ekonomi global	Terpengaruh inflasi dan kebijakan dagang internasional	Lebih tangguh karena diversifikasi pasar global	-5
<b>Rata-rata</b>				-5.5
Posisi Industri (IP)	Pertumbuhan permintaan pakaian	Permintaan pakaian jadi meningkat 8% per tahun	Permintaan sama, tetapi pesaing belum memanfaatkan tren baru	6
	Peluang inovasi produk	Ada peluang mengembangkan produk ramah lingkungan	Fokus pada produk konvensional, minim inovasi	7
<b>Rata-rata</b>				6.5

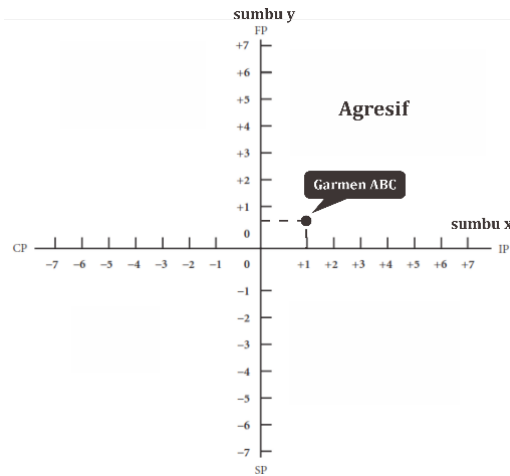
Garmen ABC menunjukkan kekuatan di aspek keuangan dan peluang industri yang tinggi, tetapi memiliki kelemahan dalam posisi kompetitif dan menghadapi tantangan dari volatilitas eksternal. Perbandingan kinerja ini menjadi dasar untuk menentukan skor dan mengidentifikasi posisi strategis perusahaan di matriks SPACE.

**Tabel 4.18** Contoh Penghitungan Sumbu Matriks SPACE

Sumbu X		Sumbu Y	
IP +	6.5	FP +	6.0
CP -	-5.5	SP -	-5.5
Jumlah	1.1	Jumlah	0.5

Sumbu X dan sumbu Y keduanya bernilai positif. Sumbu X merupakan hasil penjumlahan antara skor posisi kompetitif (CP) dan posisi industri (IP), yaitu  $(-5.5) + (+6.5) = +1.0$ . Sementara itu, sumbu Y diperoleh dari penjumlahan posisi keuangan (FP) dan posisi

stabilitas (SP), yaitu  $(+6) + (-5.5) = +0.5$ . Dengan hasil ini, koordinat perusahaan berada di titik  $(X = +1, Y = +0.5)$ .



**Gambar 4.3** Contoh Penetapan Matriks SPACE

Garmen ABC berada dalam posisi agresif yang memungkinkan perusahaan memanfaatkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan, dan menghindari ancaman. Fokus pada strategi agresif, seperti:

- 1) Pengembangan produk: Inovasi pada pakaian ramah lingkungan untuk mengikuti tren pasar.
- 2) Penetrasi pasar: Meningkatkan pangsa pasar melalui promosi intensif dan harga kompetitif.
- 3) Integrasi ke belakang: Mengamankan rantai pasok bahan baku untuk mengurangi volatilitas harga.
- 4) Integrasi ke depan: Mengembangkan saluran distribusi sendiri (contoh: *e-commerce*).

## B. Metode Penelitian Manajemen Operasional dan Sumber Daya Manusia

### 1. Optimalisasi Rute Menggunakan *Minimum Spanning Tree*

*Minimum Spanning Tree* (MST) adalah menghubungkan semua titik di dalam jaringan sehingga jumlah dari semua cabangnya terminimalikan (Taylor, 2019). *Minimum spanning tree* menghubungkan seluruh simpul dengan total bobot sisi minimum tanpa membentuk siklus. MST digunakan dalam berbagai bidang seperti perencanaan jaringan transportasi, distribusi, dan pengoptimalan rute wisata. Algoritma yang umum digunakan untuk menentukan MST adalah Prim dan Kruskal, yang masing-masing bekerja dengan memilih sisi berbobot terkecil untuk menghubungkan simpul tanpa membentuk siklus (Munir, 2020). Algoritma Prim yang ditemukan oleh Robert C. Prim memiliki waktu proses yang lebih cepat jika dibandingkan algoritma Kruskal (Siang, 2014).

Dalam konteks optimalisasi rute, MST diterapkan untuk menemukan jalur yang menghubungkan beberapa lokasi dengan total jarak minimum. Penerapannya dapat ditemukan dalam perencanaan jaringan transportasi, distribusi logistik, serta pembangunan infrastruktur jaringan listrik dan telekomunikasi guna menghemat biaya dan meningkatkan efisiensi perjalanan (Render, Stair, dan Hanna, 2018).

#### a. Metode

Proses penerapan MST dalam optimasi rute mencakup beberapa tahapan berikut.

##### 1) Pengumpulan Data

Data diperoleh dari sumber seperti data perusahaan atau Google Maps atau survei lapangan untuk menentukan jarak antartitik (misalnya, antarlokasi wisata). Setiap lokasi direpresentasikan sebagai simpul (*node*) dan jarak antarlokasi sebagai sisi (*edge*) dalam graf berbobot.

## 2) Pembentukan Graf Berbobot

Graf awal dibentuk dengan setiap destinasi wisata sebagai simpul dan bobot sisi yang merepresentasikan jarak antarlokasi. Graf ini harus bersifat terhubung, artinya setiap simpul dapat dicapai dari simpul lainnya.

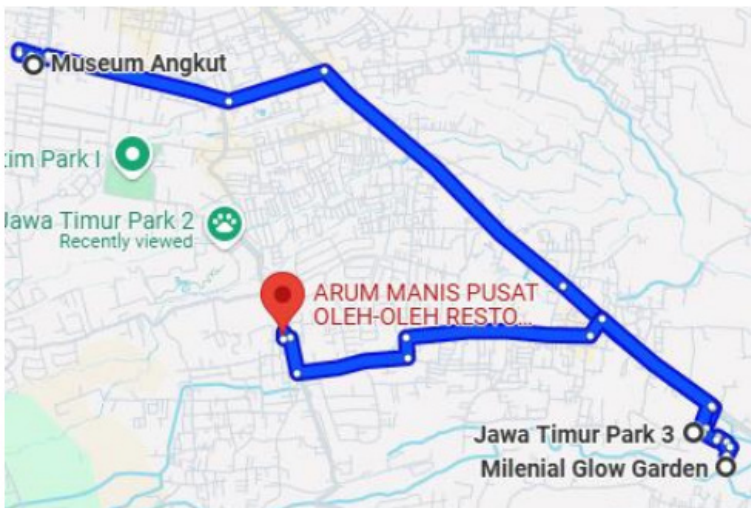
## 3) Penerapan Algoritma Prim

Langkah-langkah penerapan algoritma Prim:

- Pilih simpul awal secara acak.
- Tambahkan sisi dengan bobot terkecil yang menghubungkan simpul baru tanpa membentuk siklus.
- Ulangi proses hingga seluruh simpul terhubung.
- Hasil akhirnya adalah MST, yang merupakan rute optimal dengan total jarak minimum.

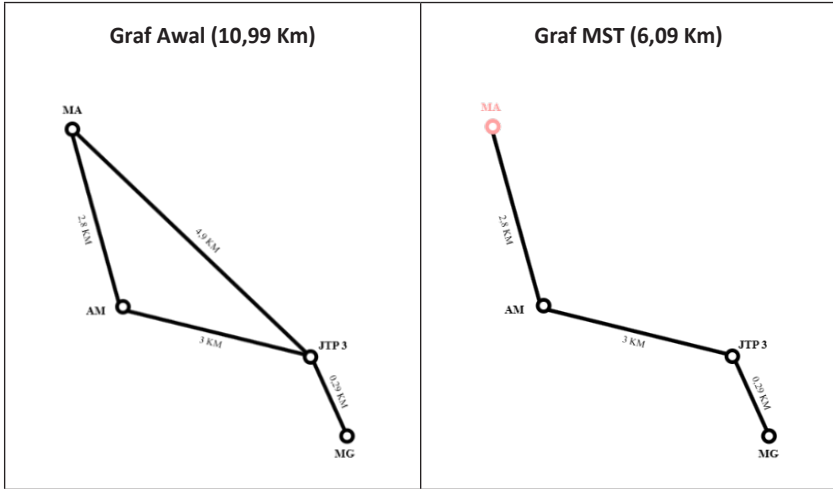
## b. Contoh

Penelitian dilakukan oleh Carolina dan Pradana (2025) untuk optimalisasi rute wisata di Kota Wisata Batu oleh agen wisata.



**Gambar 4.4** Rute Wisata Awal dari Agen Wisata

Sumber: Carolina dan Pradana (2025)



**Gambar 4.5** Perbandingan Graf Awal dengan MST

Sumber: Carolina dan Pradana (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan, graf awal memiliki total bobot sebesar 10,99 km, yang mencerminkan jumlah keseluruhan jarak antarsimpul sebelum optimasi dilakukan. Setelah menerapkan algoritma Prim untuk membentuk *Minimum Spanning Tree* (MST), diperoleh graf dengan total bobot 6,09 km. Pengurangan ini menunjukkan bahwa MST berhasil menghilangkan jalur kurang optimal dan hanya mempertahankan koneksi yang penting untuk tetap menghubungkan seluruh simpul tanpa membentuk siklus. Dengan demikian, optimasi menggunakan MST dapat menekankan total jarak sebesar 4,9 km sehingga lebih efisien dibandingkan rute awal. Hal ini membuktikan bahwa MST dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas rute dengan mengurangi total jarak tempuh sekaligus mengoptimalkan penggunaan sumber daya transportasi.

## 2. Penentuan Tata Letak pada Fasilitas Produksi

Tata letak fasilitas pabrik adalah perencanaan penempatan mesin, peralatan, area kerja, serta alur produksi guna meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas perusahaan. Perancangan tata letak yang optimal bertujuan untuk meminimalkan pergerakan material yang tidak

perlu, mengurangi waktu tunggu antarproses, serta meningkatkan keselamatan dan kenyamanan pekerja.

Tata letak fasilitas berfungsi untuk mengatur aliran material, tenaga kerja, dan informasi di dalam lingkungan produksi sehingga proses berjalan lebih lancar dan efektif (Heizer, Render, dan Munson, 2020). Sementara Stevenson (2021) mendefinisikan tata letak sebagai pengaturan departemen, peralatan, dan jalur produksi agar aliran kerja lebih terstruktur. Tata letak yang baik akan berdampak langsung pada efisiensi produksi, mengurangi pemborosan, serta meningkatkan kualitas *output*.

### a. Metode

#### 1) Mendefinisikan Tugas, Urutan Pekerjaan, dan Waktu Siklus

Langkah pertama adalah mengidentifikasi setiap tugas yang harus diselesaikan dalam proses produksi. Setiap tugas diberi waktu penyelesaian dan diurutkan sesuai dengan ketergantungan antarproses. Dengan data ini, dapat ditentukan hubungan antartugas serta estimasi waktu yang diperlukan untuk setiap unit produksi.

#### 2) Membuat Diagram Presedensi

Diagram presedensi digunakan untuk mendeskripsikan urutan produksi. Diagram ini menunjukkan tugas mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu sebelum tugas lainnya dapat dilakukan. Dengan adanya diagram ini, penyusunan stasiun kerja menjadi lebih terstruktur dan aliran produksi lebih jelas (Baroto, 2002).

#### 3) Menentukan Waktu Siklus

Waktu siklus adalah waktu terbanyak (maksimal) yang tersedia pada masing-masing stasiun kerja pada saat produksi (Heizer, Render, dan Munson, 2020). Rumus yang digunakan untuk menghitungnya adalah:

$$\text{Cycle Time} = \frac{\text{Waktu tersedia untuk produksi sehari}}{\text{Jumlah output yang dihasilkan per hari}}$$

4) Menghitung Jumlah Minimum Stasiun Kerja

Jumlah minimum stasiun ( $K_{min}$ ) kerja dapat diperoleh dengan membagi seluruh waktu yang dibutuhkan ketika menyelesaikan produksi ( $\sum_{i=1}^K t_i$ ) dengan *cycle time* (CT). Perhitungan ini bertujuan untuk menentukan jumlah stasiun kerja minimal yang dibutuhkan supaya produksi berjalan optimal.

$$K_{min} = \frac{\sum_{i=1}^K t_i}{CT}$$

5) Menghitung *Idle Time* (Waktu Menganggur)

*Idle time* merupakan periode di mana operator atau pekerja tidak dapat melanjutkan proses kerja karena menunggu tahapan sebelumnya selesai atau menunggu tugas berikutnya (Baroto, 2002).

$$Idle\ Time = n \cdot W_s - \sum_{i=1}^K W_i$$

$n$  = Jumlah stasiun kerja

$W_s$  = Waktu terbesar stasiun kerja

$W_i$  = Waktu aktual stasiun kerja

6) Menghitung Nilai *Balance Delay*

Ketidakefisienan dalam alur produksi ditunjukkan oleh *balance delay* disebabkan adanya waktu menganggur (Baroto, 2002). Semakin kecil *balance delay* maka semakin tinggi efisiensi produksi perhitungannya dilakukan dengan rumus:

$$D = \frac{n \cdot C - \sum t_i}{(n \cdot t_i)} \times 100\%$$

Di mana  $t_i$  adalah waktu operasi.

7) Menghitung Nilai Efisiensi Stasiun Kerja

Efisiensi yang terjadi pada stasiun kerja dihitung sebagai

perbandingan waktu operasi pada masing-masing stasiun kerja dengan waktu beroperasinya stasiun kerja yang memiliki durasi terlama (Baroto, 2002). Efisiensi ini dihitung dengan rumus:

$$\text{Efisiensi Stasiun Kerja} = \frac{W_i}{W_s} \times 100\%$$

8) Menghitung Nilai Efisiensi Lini Produksi

Efisiensi lini mengukur efisiensi seluruh lintasan produksi berdasarkan waktu yang tersedia (Baroto, 2002). Semakin tinggi nilai ini, semakin optimal aliran kerja dalam produksi. Rumusnya:

$$K_{min} = \frac{\sum_{i=1}^K W_i}{K.CT} \times 100\%$$

9) Menentukan Tugas Elemen Kerja di Setiap Stasiun Kerja

Pengalokasian elemen pekerjaan ke setiap stasiun kerja dapat dilakukan dengan menerapkan salah satu dari lima aturan penempatan yang berlandaskan pada metode penyeimbangan lini (Heizer, Render, dan Munson, 2020).

**b. Contoh**

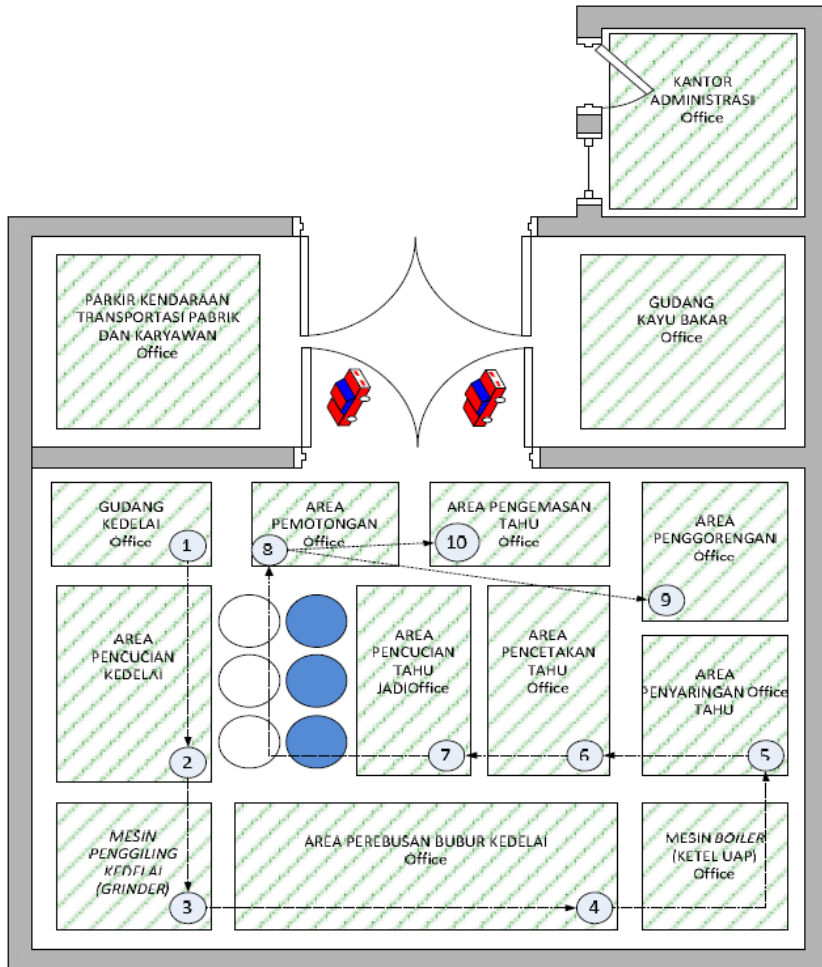
Penelitian yang dilakukan oleh Muktaman dan Pradana (2017) berikut menyajikan contoh perbandingan rata-rata *balance delay* antara kondisi awal dan setelah penerapan *line balancing*.

**Tabel 4.19** *Balance Delay* dan Waktu pada Stasiun Kerja

No.	Waktu di Stasiun Kerja	<i>Balance Delay</i>	
		Kondisi Awal	Usulan Perbaikan
1.	10	10%	-20%
2.	15	6%	-13%
3.	20	5%	-10%
4.	25	4%	-8%
5.	10	10%	-20%
6.	10	10%	-20%
<b>Rata-rata</b>		<b>7,50%</b>	<b>-14%</b>

Sumber: Muktaman dan Pradana, 2017

Kondisi awal memiliki *idle time* 32 menit dan *balance delay* 7,5%. Perbaikan lini menghasilkan pengurangan *idle time* 24 menit dan *balance delay* menjadi -14%. Dengan demikian, dapat diusulkan peningkatan dalam pengaturan tata letak fasilitas pabrik seperti yang ditampilkan pada gambar berikut.



**Gambar 4.6** Perbaikan Tata Letak Produksi

Sumber: Muktaman dan Pradana, 2017

### 3. Pengendalian Kualitas dengan *Statistical Process Control*

*Statistical Process Control* (SPC) merupakan pendekatan statistik yang dimanfaatkan untuk memantau serta mengatur proses produksi, dengan tujuan memastikan bahwa kualitas produk selalu memenuhi standar yang telah ditetapkan. Heizer, Render, dan Munson (2020) mendefinisikan SPC sebagai suatu pendekatan sistematis dalam mengawasi standar kualitas dengan melakukan pengukuran dan tindakan perbaikan selama proses produksi berlangsung. Sementara itu, Zagloel dan Nurcahyo (2023) menyatakan bahwa SPC merupakan metode analitis yang membantu perusahaan dalam mengidentifikasi penyimpangan proses produksi secara lebih dini sehingga masalah dapat diatasi sebelum menghasilkan produk cacat.

Dalam penerapannya, SPC menggunakan tujuh alat utama untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan kualitas dalam suatu proses produksi. Alat-alat tersebut meliputi:

- a. *Check sheet*.
- b. *Scatter diagram*.
- c. *Fishbone diagram*.
- d. Diagram Pareto.
- e. *Flowchart*.
- f. Histogram.
- g. *Control chart*.

Meskipun ketujuh alat ini umum digunakan dalam SPC, tidak semua harus diterapkan dalam setiap analisis pengendalian kualitas. Pemilihan alat tergantung pada jenis data, karakteristik proses, dan tujuan analisis kualitas yang dilakukan.

#### a. Metode

Penerapan SPC dalam pengendalian kualitas melibatkan langkah-langkah berikut (Heizer, Render, dan Munson, 2020).

- 1) Pengumpulan data dengan *check sheet* – mencatat jumlah dan jenis kecacatan sebagai dasar analisis pola dan titik kritis dalam produksi.
- 2) Analisis hubungan dengan *scatter diagram* – mengidentifikasi korelasi antara variabel yang memengaruhi kualitas, seperti suhu pemanggangan dan tingkat kecacatan.
- 3) Identifikasi penyebab dengan *fishbone diagram* – mengelompokkan faktor penyebab cacat dalam kategori utama, seperti material, metode, mesin, tenaga kerja, dan lingkungan.
- 4) Menentukan prioritas dengan diagram Pareto – menentukan jenis cacat dominan berdasarkan prinsip 80/20 untuk memfokuskan perbaikan pada faktor utama.
- 5) Analisis proses dengan *flowchart* – memvisualisasikan alur kerja produksi untuk mengidentifikasi titik kritis yang berpotensi menyebabkan cacat.
- 6) Distribusi data dengan histogram – menganalisis distribusi kecacatan guna menentukan apakah variasi masih dalam batas normal atau membutuhkan perbaikan.
- 7) Pemantauan stabilitas proses dengan *control chart* – *control chart* digunakan untuk memantau variasi dalam proses produksi dan memastikan bahwa variasi tersebut tidak di luar batas kendali.

Salah satu jenis *control chart* yang umum adalah *p-chart* untuk memantau proporsi produk tidak sesuai (cacat) pada proses produksi. Langkah-langkah *p-chart* adalah:

- Menghitung Proporsi Cacat Harian ( $p$ ):

$$p = \frac{np}{n}$$

$np$  = Jumlah produk cacat pada subgrup

$n$  = Jumlah total produk yang diperiksa

- Menghitung *Central Line* (CL):

$$CL = p = \frac{\sum np}{\sum n}$$

$p$  = Rata-rata proporsi cacat

$\sum np$  = Jumlah produk cacat saat observasi

$\sum n$  = Jumlah produk yang diperiksa

- Menghitung *Upper Control Limit* (UCL) serta *Lower Control Limit* (LCL):

$$UCL = p + z \times \sqrt{\frac{(p(1-p))}{n}}$$

$$LCL = p - z \times \sqrt{\frac{(p(1-p))}{n}}$$

$z$  = standar deviasi (2 untuk 95,45%; 3 untuk 99,73%)

Jika  $LCL < 0$ , LCL dianggap 0.

Perangkat lunak seperti Minitab mempermudah pembuatan *control chart*, Pareto, dan *fishbone diagram* dengan analisis otomatis dan akurat. Penggunaannya menghemat waktu, mengurangi kesalahan, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data untuk peningkatan kualitas produksi.

## b. Contoh

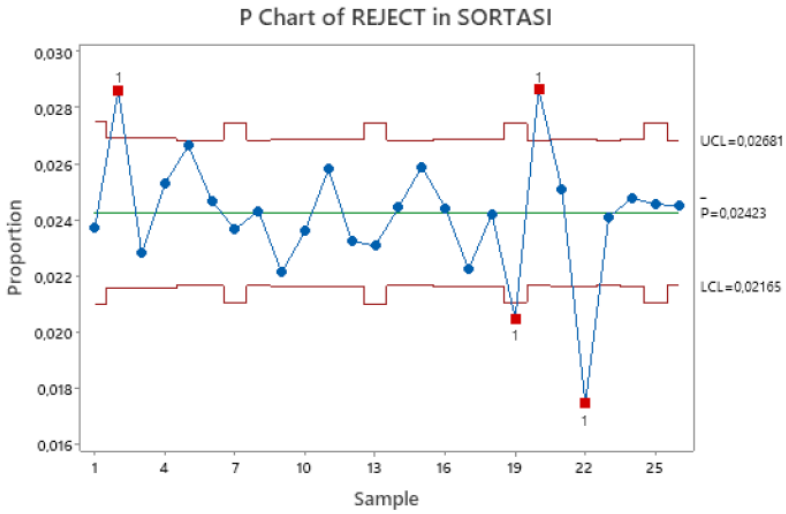
Penelitian dilakukan oleh Damario dan Pradana (2025) tentang bagaimana *statistical process control* pada suatu usaha produksi kopi.

**Tabel 4.20** *Check Sheet* Produksi Kopi Bubuk

Tanggal	Bahan Baku (Kg)	Cacat (Kg)	
		Mentah	Kecil
1	20,50	0,00	0,49
2	30,25	0,76	0,11
4	30,30	0,00	0,69
5	30,27	0,32	0,44
6	32,01	0,49	0,36
7	31,87	0,79	0,00
8	20,98	0,24	0,26
9	32,01	0,00	0,78
11	31,57	0,46	0,24
12	30,85	0,78	0,00
13	30,95	0,48	0,31
14	31,12	0,42	0,30
15	20,56	0,21	0,26
16	32,18	0,43	0,36
18	31,77	0,64	0,18
19	30,98	0,47	0,29
20	30,87	0,00	0,69
21	31,25	0,33	0,42
22	21,00	0,43	0,00
23	32,15	0,65	0,27
25	31,25	0,38	0,41
26	31,57	0,27	0,28
27	32,01	0,00	0,77
28	30,98	0,25	0,52
29	20,95	0,00	0,51
30	32,00	0,40	0,38

Sumber: Damario dan Pradana (2025)

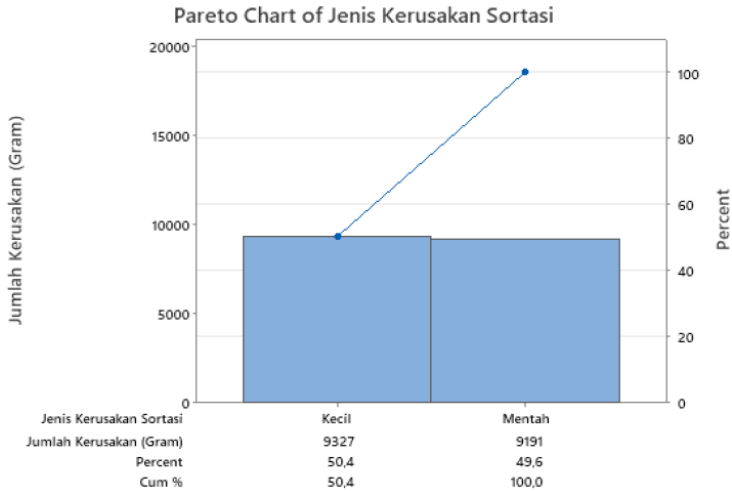
Dari *check sheet* di atas dari proses produksi kopi bubuk di atas akan dihitung *control chart* dan diagram Pareto sebagai berikut.



**Gambar 4.7** *Control Chart*

Sumber: Damario dan Pradana (2025)

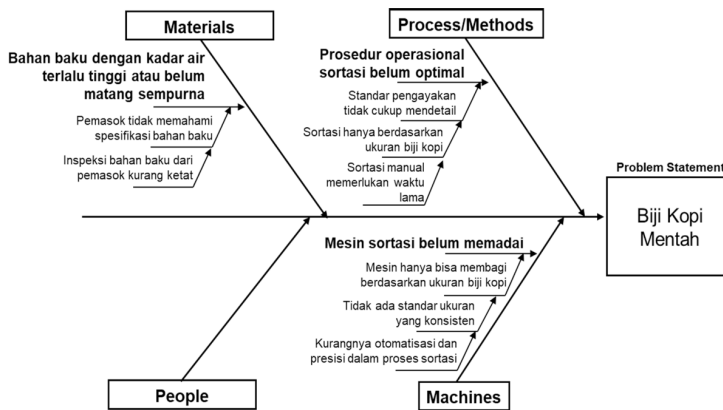
*Control chart* pada gambar tersebut menunjukkan CL sebesar 0,024, dengan UCL sebesar 0,027, dan LCL sebesar 0,021. Beberapa titik data berada di area luar batas, yaitu titik ke-2, 19, 20, dan 22 yang menunjukkan bahwa perlu dilakukan suatu perbaikan.



**Gambar 4.8** Diagram Pareto

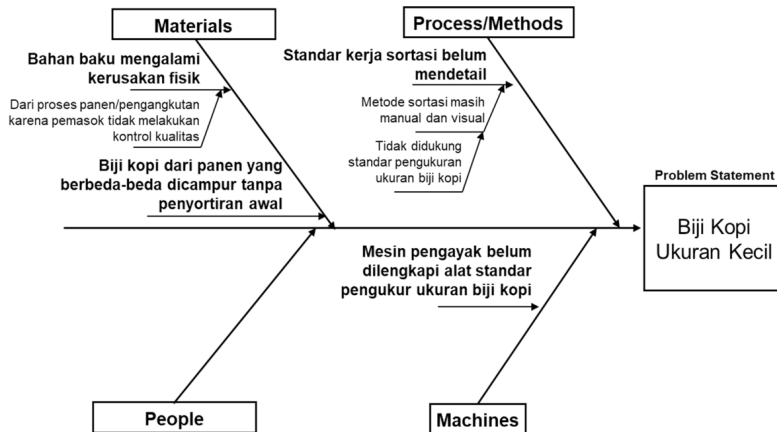
Sumber: Damario dan Pradana (2025)

Diagram Pareto untuk sortasi menunjukkan bahwa 50% cacat disebabkan oleh biji kopi mentah, sementara 50% lainnya berasal dari biji kopi berukuran kecil. Akumulasi kedua faktor ini mencapai 100% dari total cacat. Ini mengartikan bahwa kedua faktor itu yang akan diidentifikasi lebih lanjut dengan menggunakan *fishbone diagram* sebagai berikut.



**Gambar 4.9** Fishbone Diagram Masalah Biji Kopi Mentah

Sumber: Damario dan Pradana (2025)



**Gambar 4.10** Fishbone Diagram Masalah Biji Kopi Kecil

Sumber: Damario dan Pradana (2025)

Cacat biji kopi mentah dan kecil disebabkan oleh bahan baku tidak tersortir, metode sortasi yang belum efektif, serta mesin tanpa fitur penyaringan akurat sehingga banyak biji cacat lolos ke produksi.

#### 4. Peningkatan Kualitas dengan *Quality Function Deployment*

Penerapan fungsi kualitas atau yang lebih dikenal sebagai *Quality Function Deployment* (QFD) merupakan metode yang digunakan untuk membuat rencana serta mengembangkan produk atau layanan yang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan serta ekspektasi pelanggan. Menurut Evans dan Lindsay (2016), organisasi yang menerapkan QFD menjalankan proses operasional dengan memperhatikan *voice of customers* untuk memastikan setiap fase pengembangan produk mencapai tingkat kualitas yang diinginkan oleh pelanggan.

Menurut Gai, *et al.* (2024), QFD adalah teknik perencanaan yang efektif diterapkan, baik untuk pengembangan produk baru maupun untuk modifikasi produk yang telah ada. Elemen penting dalam melakukan QFD adalah *House of Quality* (HoQ), sebuah matriks yang menggambarkan hubungan antara keinginan pelanggan dengan spesifikasi teknis suatu produk atau layanan. Menurut Nurhayati (2022), HoQ membantu perusahaan mengonversi suara pelanggan

menjadi parameter teknis yang dapat digunakan dalam perancangan produk.

## a. Metode

Proses penerapan QFD melibatkan serangkaian tahapan sistematis yang bertujuan untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi spesifikasi teknis yang dapat diaplikasikan dalam pengembangan produk atau layanan. Berikut adalah langkah-langkah utama yang dilakukan dalam QFD.

### 1) Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan

Mengumpulkan data tentang kebutuhan dan ekspektasi pelanggan melalui survei, wawancara, atau analisis kompetitor. Data ini kemudian dirangkum dalam bentuk *voice of customer* untuk menjadi dasar pengembangan produk atau layanan.

### 2) Penyusunan Matriks *Planning* (*Planning Matrix*)

- Menentukan tingkat kepentingan kebutuhan pelanggan berdasarkan bobot tertentu (*importance to customer*). Nilai ini diperoleh melalui survei atau diskusi dengan pelanggan dan dianalisis menggunakan skala tertentu.
- Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan saat ini (*customer satisfaction performance*).
- Menetapkan target peningkatan (*goal*), rasio perbaikan (*improvement ratio*), dan bobot prioritas teknis (*normalized raw weight*).

$$\text{Improvement Ratio} = \frac{\text{Goal}}{\text{Customer Satisfaction}}$$

*Sales Point*: 1,0 → Tidak ada dampak signifikan pada penjualan; 1,2 → Sedikit berdampak pada penjualan; 1,5 → Dampak signifikan pada penjualan.

Raw Weight = Importance to Customer x Improvement Ratio  
x Sales Point

$$\text{Normalized Raw Weight} = \frac{\text{Raw Weight}}{\sum \text{Raw Weight}}$$

3) Membangun *House of Quality* (HoQ)

- Mengidentifikasi *technical response*, yaitu elemen teknis yang perlu ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- Menyusun hubungan antara kebutuhan pelanggan dan aspek teknis dalam produk/layanan melalui *relationship matrix*.
- Menganalisis hubungan antarelemen teknis untuk menghindari konflik desain dengan *technical correlation*.
- Menentukan prioritas teknis dengan *technical matrix*:

$$\text{Contribution} = \sum (\text{Normalized Raw Weight} \times \text{Numeric Value})$$

- Melakukan perbandingan dengan kompetitor (*benchmarking*) untuk memahami posisi produk/layanan dalam pasar.

$$\text{Own Performance} = \frac{\sum (\text{Customer Satisfaction Performance} \times \text{Numeric Value})}{\sum \text{Numeric Value}}$$

$$\text{Competitive Performance} = \frac{\sum (\text{Customer Satisfaction Performance} \times \text{Numeric Value})}{\sum \text{Numeric Value}}$$

- Menentukan target teknis yang harus dicapai berdasarkan prioritas pelanggan dan analisis gap yang ada, skala 1–5.

## b. Contoh

Penelitian dilakukan oleh Septian dan Pradana (2025) menggunakan QFD untuk mengembangkan *servicescape*. Penelitian menggunakan matriks berupa *House of Quality* (HoQ) yang terdiri dari enam bagian utama: *voice of customers* (A) sebagai umpan baik pelanggan, *planning matrix* (B) sebagai prioritas kebutuhan pelanggan, *technical response* (C) sebagai solusi teknis, *relationship matrix* (D) menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan solusi teknis, *technical correlations* (E)



dan Setyorini (2014) mengungkapkan bahwa EOQ adalah jumlah pemesanan optimal yang memungkinkan perusahaan memperoleh barang dengan biaya paling rendah.

### a. Metode

Untuk menerapkan EOQ dalam pengelolaan persediaan, terdapat beberapa langkah utama yang harus dilakukan:

1) Menghitung EOQ

Rumus berikut digunakan untuk menentukan EOQ.

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

Keterangan:

Q = Kuantitas optimum pemesanan

D = Permintaan setiap

S = Biaya pemesanan setiap pesanan

H = Biaya penyimpanan per unit setiap tahun

2) Menentukan Biaya Pemesanan

Biaya pemesanan dikeluarkan pada saat melakukan pemesanan, biaya ini dapat mencakup pengiriman, komunikasi, serta biaya administrasi. Perhitungannya menggunakan rumus:

$$\text{Total Biaya Pemesanan} = \frac{D}{Q} \times S$$

3) Menentukan Biaya Penyimpanan

Biaya penyimpanan mencakup biaya gudang, asuransi, kerusakan, dan pemeliharaan barang. Perhitungan biaya penyimpanan adalah:

$$\text{Total Biaya Penyimpanan} = \frac{Q}{2} \times H$$

4) Menghitung *Total Inventory Cost*

Total biaya persediaan (TIC) dihitung dengan menjumlahkan biaya

pemesanan terhadap biaya penyimpanan:

$$TIC = \left( \frac{D}{Q} \times S \right) + \left( \frac{Q}{2} \times H \right)$$

5) Menentukan *Safety Stock*

Persediaan pengaman digunakan untuk mengantisipasi lonjakan permintaan atau keterlambatan pasokan. Rumus perhitungannya:

$$Safety Stock = Z \times SD$$

Keterangan:

Z = Standar deviasi tingkat kepercayaan

SD = Standar deviasi pemakaian

6) Menentukan *Re-Order Point*

Titik pemesanan ulang (ROP) adalah saat di mana perusahaan harus melakukan pemesanan agar perusahaan tidak mengalami kekurangan stok. Rumusnya:

$$ROP = (Average Usage \times Lead Time) + Safety Stock$$

Keterangan:

*Safety Stock* = Persediaan pengaman

*Average Use* = Pemakaian rata-rata harian

*Lead Time* = Waktu tunggu pemesanan

## b. Contoh

Sebagai ilustrasi penerapan *Economic Order Quantity* (EOQ) pada penelitian Mukti dan Pradana (2022) pada pengendalian bahan baku beras.

Berikut data permintaan, biaya pemesanan, dan biaya penyimpanan yang diperoleh dari suatu usaha.

Permintaan (D) = 13.500 kg

Biaya Pemesanan (S) = 50.000 rupiah

Biaya Penyimpanan (H) = 1.1060/kg

1) Perhitungan EOQ

$$Q = \sqrt{\frac{2(13.500)(50.000)}{1.200}} = 1.060 \text{ Kg}$$

Dengan demikian, jumlah pemesanan optimal setiap kali pemesanan adalah 1.060 kg.

2) Perhitungan *Safety Stock*

*Safety stock* digunakan untuk mengantisipasi lonjakan permintaan atau keterlambatan pasokan. Perhitungannya dilakukan dengan rumus berikut jika diketahui Z adalah 1,64 dan SD adalah 160:

$$\text{Safety Stock} = 1,64 \times 160 = 260 \text{ kg}$$

Dengan demikian, jumlah *safety stock* yang harus disediakan adalah 260 kg.

3) Perhitungan ROP

*Reorder point* menentukan kapan perusahaan harus melakukan pemesanan kembali agar tidak mengalami kehabisan stok. Rumusnya:

$$\text{ROP} = (40 \times 2) + 260 = 340 \text{ kg}$$

## 6. Menjadwalkan Proyek dengan Manajemen Proyek

Dalam banyak keadaan, manajer bertanggung jawab untuk merancang, menjadwalkan, dan mengawasi proyek yang terdiri atas berbagai kegiatan terpisah yang dilaksanakan oleh sejumlah departemen dan individu. Proyek-proyek tersebut sering kali memiliki skala atau kompleksitas begitu tinggi sehingga manajer kesulitan mengingat seluruh informasi mengenai rencana, jadwal, dan perkembangan proyek (Anderson, 2012). Manajemen proyek melibatkan, menjadwalkan, dan merangkaikan aktivitas dalam sebuah proyek yang bersifat unik dan sementara (Heizer, Render, dan Munson, 2020). Dalam kondisi seperti inilah *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) dan *Critical Path Method* (CPM) terbukti sangat berguna. Manajemen proyek membantu memudahkan manajer dalam merancang, menjadwalkan,

dan mengawasi berbagai tugas yang dilaksanakan oleh beragam departemen dan individu sehingga proyek dapat diselesaikan secepat mungkin (Anderson, 2012).

### a. Metode

Berikut adalah langkah-langkah dalam melakukan manajemen proyek.

- 1) Langkah kesatu: Kembangkan daftar kegiatan yang membentuk proyek.
- 2) Langkah kedua: Membuat jaringan proyek sesuai daftar kegiatan proyek.
- 3) Langkah ketiga: Mengidentifikasi waktu penyelesaian setiap kegiatan sesuai daftar kegiatan.
- 4) Langkah keempat: Menentukan waktu proyek.
  - Menentukan waktu mulai terawal (ES) untuk semua aktivitas di jaringan (hitungan maju).

$$EF = ES + t$$

$$ES = \text{Early Start}$$

$$EF = \text{Early Finish}$$

$$t = \text{Durasi aktivitas}$$

- Menentukan waktu mulai terakhir (LS) untuk tiap aktivitas (hitungan mundur).

$$LS = LF - t$$

$$LS = \text{Latest Start}$$

$$LF = \text{Latest Finish}$$

$$t = \text{Durasi aktivitas}$$

- 5) Langkah kelima, menentukan jumlah *slack* untuk tiap aktivitas:

$$\text{Slack} = LS - ES = LF - EF$$

Jika *slack* = 0, kegiatan tersebut tidak bisa ditunda atau merupakan **jalur kritis**.

## b. Contoh

Berikut contoh manajemen proyek dari Anderson, *et al.* (2012) berkaitan dengan modernisasi pusat perbelanjaan.

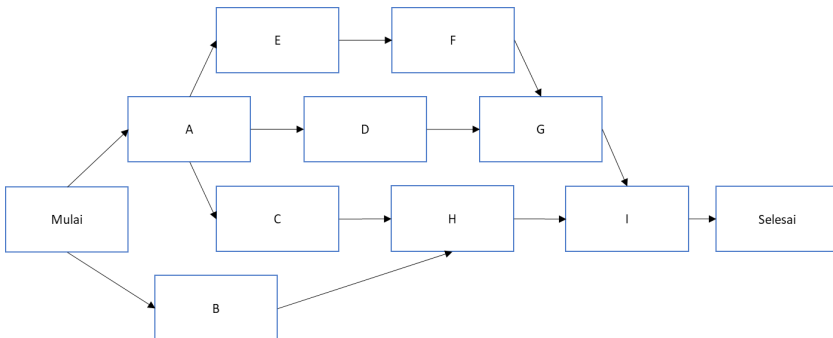
### Langkah 1

**Tabel 4.21** Daftar Kegiatan yang Membentuk Proyek

Aktivitas	Deskripsi Aktivitas	Aktivitas Pendahulu	Waktu (minggu)
A	Menyiapkan gambar arsitektur	–	5
B	Identifikasi calon tenant	–	6
C	Menyusun prospektus tenant	A	4
D	Memilih kontraktor	A	3
E	Mengurus izin mendirikan bangunan	A	1
F	Memperoleh persetujuan izin	E	4
G	Melakukan konstruksi	D, F	14
H	Menyelesaikan kontrak pembeli	B, C	12
I	Tenant menempati	G, H	2

Sumber: Anderson, *et al.*, 2012

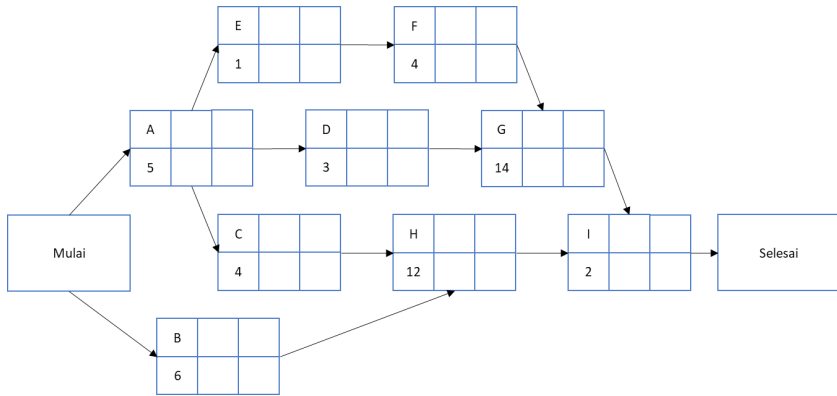
### Langkah 2



**Gambar 4.12** Jaringan Proyek Sesuai Daftar Kegiatan Proyek

Sumber: Anderson, *et al.*, 2012

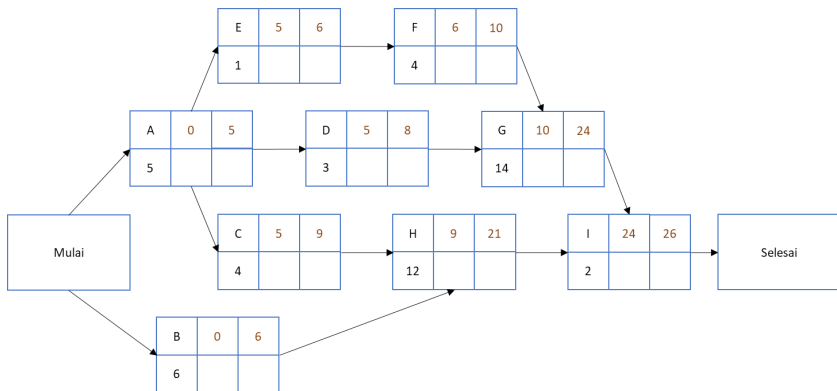
### Langkah 3



**Gambar 4.13** Mengidentifikasi Waktu Penyelesaian Kegiatan

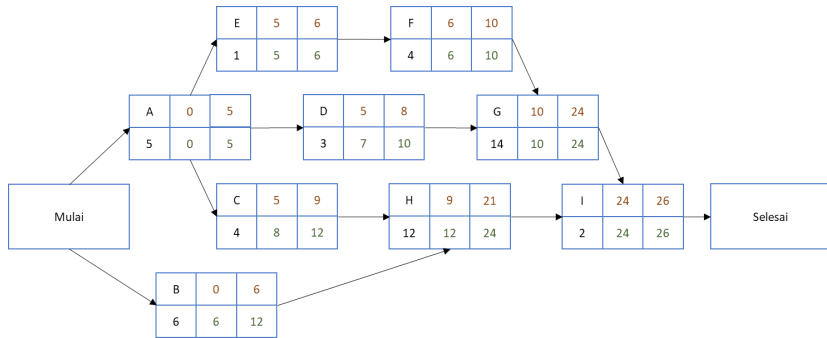
Sumber: Anderson, *et al.*, 2012

### Langkah 4



**Gambar 4.14** Hitungan Maju (*Forward*)

Sumber: Anderson, *et al.*, 2012



**Gambar 4.15** Hitungan Mundur (*Backward*)

Sumber: Anderson, *et al.*, 2012

## Langkah 5

**Tabel 4.22** Menentukan *Slack*

Aktivitas	<u>Earliest</u> <u>Start</u> ES	<u>Latest</u> <u>Start</u> LS	<u>Early</u> <u>Finish</u> EF	<u>Latest</u> <u>Finish</u> LF	<u>Slack</u> (LS-ES)	<u>Jalur Kritis</u>
A	0	0	5	5	0	✓
B	0	6	6	12	6	
C	5	8	9	12	3	
D	5	7	8	10	2	
E	5	5	6	6	0	✓
F	6	6	10	10	0	✓
G	10	10	24	24	0	✓
H	9	12	21	24	3	
I	24	24	26	26	0	✓

Sumber: Anderson, *et al.*, 2012

Proyek dapat diselesaikan dalam 26 minggu jika setiap kegiatan diselesaikan sesuai jadwal. Kegiatan A, E, F, G, dan I adalah kegiatan kritis yang tidak dapat ditunda.

## 7. Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Kebutuhan Tenaga Kerja

Beban kerja mengacu pada jumlah tugas yang harus diselesaikan dalam periode tertentu. Analisis beban kerja merupakan suatu metode yang dipakai ketika suatu perusahaan menentukan optimalisasi jumlah tenaga kerja agar dapat beroperasi secara efisiensi dan produktivitasnya dapat meningkat.

Menurut Moekijat (2008), kebutuhan tenaga kerja dapat diperkirakan berdasarkan catatan hasil pekerjaan sebelumnya. Ilyas (2011) menambahkan bahwa beban kerja meliputi aktivitas langsung, tidak langsung, serta waktu tidak produktif. Hasibuan (2008) menekankan bahwa keterampilan pekerja saja tidak cukup untuk menjamin produktivitas tanpa disiplin kerja yang baik.

Metode ini mengukur proporsi waktu kerja dan waktu tidak produktif, serta menentukan standar waktu untuk setiap tugas. Novera (2012) menguraikan tahapan dalam *work sampling*, mulai dari pemilihan personel, penyusunan daftar kegiatan, hingga observasi berkala untuk menganalisis efisiensi tenaga kerja. Dalam menentukan jumlah tenaga kerja, Moekijat (2008) menyarankan analisis berdasarkan waktu penyelesaian tugas, termasuk waktu istirahat dan aktivitas lainnya yang tidak secara langsung berhubungan pada pekerjaan.

Dengan analisis beban kerja yang tepat, organisasi dapat mengelola tenaga kerja lebih efisien, mengurangi pemborosan waktu, dan meningkatkan produktivitas.

### a. Metode

#### 1) Menetapkan Waktu Kerja Efektif

Langkah pertama dalam analisis beban kerja adalah dengan menentukan waktu kerja riil yang benar-benar digunakan bekerja. Untuk menghitung waktu kerja efektif dilakukan dengan mengurangi jumlah hari dalam setahun kalender dengan hari istirahat, hari libur, cuti tahunan, serta waktu istirahat. Rumus:

$$\text{Hari Kerja Efektif} = (A - (B + C + D))$$

Keterangan:

A = Jumlah hari setahun kalender

B = Jumlah hari istirahat dalam setahun

C = Jumlah hari libur dalam setahun

D = Jumlah cuti tahunan

Untuk menghitung jam kerja efektif diperoleh dengan mengurangi *allowance* (waktu istirahat, keperluan pribadi, dan waktu tidak produktif) dari total jam kerja.

## 2) Menghitung Waktu Penyelesaian Tugas

Setiap tugas utama dianalisis berdasarkan total beban penugasan dan standar waktu penyelesaian rata-rata.

$$WPT = BT \times SKR$$

Keterangan:

BT = Jumlah beban tugas dalam periode tertentu

SKR = Standar waktu rata-rata penyelesaian tugas

WPT = Total waktu penyelesaian tugas

Seluruh waktu penyelesaian tugas dijumlahkan untuk mendapatkan total kebutuhan tenaga kerja.

## 3) Menentukan Jumlah Kebutuhan Karyawan

Untuk menentukan jumlah tenaga kerja maka dilakukan penghitungan dengan membandingkan total waktu penyelesaian tugas terhadap jam kerja efektif.

$$\text{Kebutuhan karyawan} = \frac{\sum WPT \times 1 \text{ orang}}{\sum \text{Waktu Kerja Efektif}}$$

Jika hasil perhitungan bukan bilangan bulat, angka tersebut dibulatkan ke atas untuk memastikan pekerjaan dapat diselesaikan dengan optimal.

- 4) Membandingkan Kebutuhan Karyawan dengan Kondisi Aktual  
Hasil perhitungan dari jumlah tenaga kerja dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada. Jika terjadi kelebihan tenaga kerja di suatu bagian, redistribusi karyawan dapat dilakukan untuk menghindari ketidakefisienan biaya. Jika terdapat kekurangan tenaga kerja, perusahaan dapat menambah jumlah karyawan agar beban kerja lebih seimbang.
- 5) Optimalisasi Penempatan Karyawan  
Dari hasil analisis, bagian yang kelebihan tenaga kerja dapat mengalokasikan karyawannya ke unit lain yang membutuhkan. Dengan penyesuaian ini, perusahaan dapat mengoptimalkan produktivitas tanpa harus menambah biaya tenaga kerja yang tidak diperlukan.

## **b. Contoh**

Berikut adalah ilustrasi penerapan analisis beban kerja pada suatu usaha kue yang dilakukan oleh Zulaikha dan Pradana (2014). Analisis ini mencakup perhitungan waktu kerja, penyelesaian tugas, serta perbandingan kebutuhan karyawan dengan kondisi aktual guna meningkatkan efisiensi tenaga kerja dan biaya operasional.

- 1) Menetapkan Waktu Kerja Efektif  
Berdasarkan hasil kalkulasi yang telah dilakukan, jumlah hari kerja efektif adalah 296 hari. Sementara itu, jam kerja efektif dihitung dengan mengurangi *allowance* dari total jam kerja formal. Dengan mempertimbangkan *allowance* rata-rata sebesar 30%, waktu kerja efektif per tahun mencapai 104.832 menit.
- 2) Menyusun Penyelesaian Tugas  
Hasil perhitungan menunjukkan total waktu penyelesaian tugas dalam satu tahun sebesar 115.440 menit.

**Tabel 4.23** Waktu Penyelesaian Tugas untuk Posisi Koordinator

Tugas Pokok	BT	SKR	WPT (BTxSKR)
Memastikan menu produksi per hari	296 hari	30 menit/hari	8.880
Memastikan jumlah roti yang diproduksi per hari	296 hari	30 menit/hari	8.880
Membantu membuat roti setiap hari	296 hari	180 menit/hari	53.280
Menjaga kebersihan, kenyamanan, dan kualitas makanan	296 hari	60 menit/hari	17.760
Mengetahui jumlah pesanan produksi per hari	296 hari	30 menit/hari	8.880
Mengadakan evaluasi untuk karyawan	296 hari	60 menit/hari	17.760
<b>Σ Waktu Penyelesaian Tugas</b>			<b>115.440</b>

Sumber: Zulaikha dan Pradana (2014)

### 3) Menghitung Jumlah Kebutuhan Karyawan

Jika total waktu penyelesaian tugas untuk posisi koordinator dalam satu tahun mencapai 115.440 menit, sedangkan jam kerja efektif per tahun (296 hari) adalah 104.832 menit, perhitungannya dilakukan sebagai berikut.

$$\frac{115.440}{104.832} = 1,1 \approx 1 \text{ orang}$$

Jumlah koordinator dibutuhkan 1 orang.

Untuk asisten *backer* diperoleh WPT sebesar 390.720 menit maka:

$$\frac{390.720}{104.832} = 3,7 \approx 4 \text{ orang}$$

Jumlah koordinator dibutuhkan 4 orang.

- 4) Perbandingan Kebutuhan Jumlah Karyawan dengan Kondisi Aktual.

**Tabel 4.24** Kebutuhan dan Jumlah Aktual Karyawan

No.	Bagian	Kebutuhan Karyawan	Jumlah Aktual
1.	Koordinator	1	1
2.	Administrasi	1	1
3.	<i>Assistant Backer</i>	4	8
4.	<i>Pastry</i>	2	2
5.	<i>Packing</i>	3	3
6.	Kasir	2	3
7.	<i>Driver</i>	2	1
8.	<i>Cleaning</i>	3	2

Sumber: Zulaikha dan Pradana (2014)

Analisis perbandingan menunjukkan bahwa terdapat kelebihan tenaga kerja di beberapa bagian, sementara bagian lain mengalami kekurangan tenaga kerja. Untuk meningkatkan efisiensi, redistribusi tenaga kerja direkomendasikan guna menghindari pemborosan biaya dan memastikan beban kerja terdistribusi secara optimal.

## C. Metode Penelitian Pemasaran dan Perilaku Konsumen

### 1. Model Kano

Model Kano adalah metode yang digunakan untuk mengklasifikasikan kebutuhan pelanggan berdasarkan tingkat kepuasan yang dihasilkan oleh fitur produk atau layanan (Xu, *et al.*, 2009). Model ini sangat berguna dalam proses pengembangan produk karena dapat membantu perusahaan menentukan fitur mana yang harus diprioritaskan berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan (Budiarani, *et al.*, 2021). Dengan memahami hubungan antara kepuasan pelanggan dan fitur produk, perusahaan dapat lebih efektif dalam merancang produk yang memenuhi harapan pasar.

Model Kano dikembangkan oleh Profesor Noriaki Kano dari Tokyo University of Science pada tahun 1984. Ia mengajukan teori bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh tiga nilai utama, yaitu:

- a. Produk berkualitas tinggi menciptakan loyalitas pelanggan.
- b. Inovasi adalah kunci untuk tetap relevan di pasar.
- c. Nilai uang (*value for money*) penting dalam mempertahankan pelanggan.

Kelesbayev, *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa dalam model Kano kebutuhan pelanggan dibagi menjadi beberapa dimensi yaitu:

a. ***Must-be (Basic Needs)***

Fitur dasar pada produk yang diharapkan oleh pelanggan, apabila tidak terpenuhi menyebabkan ketidakpuasan pelanggan.

b. ***One-dimensional (Performance Needs)***

Fitur yang meningkatkan kepuasan seiring peningkatan kualitasnya.

c. ***Attractive (Excitement Needs)***

Fitur yang meskipun tidak esensial, kehadirannya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan secara signifikan, dan hilangnya tidak akan terlalu berdampak negatif.

d. ***Indifferent Needs***

Fitur yang keberadaannya tidak memengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan.

e. ***Reverse Needs***

Fitur yang keberadaannya dianggap mengganggu atau tidak diinginkan oleh pelanggan.

f. ***Questionable***

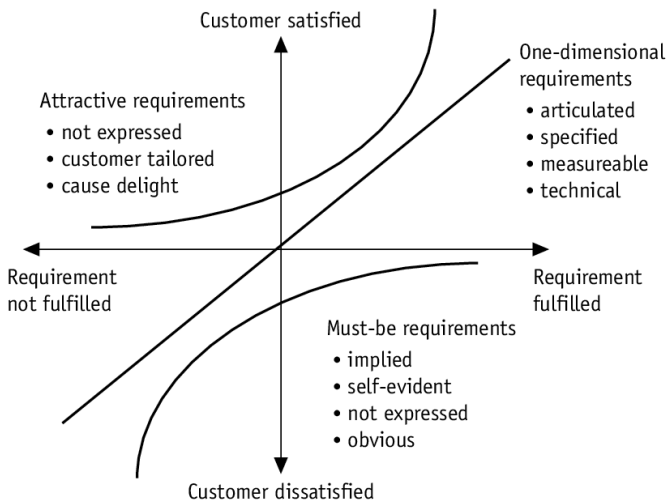
Jawaban pelanggan yang bertentangan atau tidak konsisten sehingga sulit dikategorikan dalam salah satu kategori yang ada.

## **Proses Model Kano**

Proses penerapan model Kano terdiri dari beberapa langkah utama berikut.

## Langkah 1 – Identifikasi Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan

Kebutuhan pelanggan menjadi elemen penting dalam menentukan kualitas produk atau layanan. Pelanggan sering kali mengalami kesulitan saat mengartikulasikan kebutuhan mereka. Oleh karena itu, berdasarkan atribut kualitas suatu produk atau layanan, pengukuran model Kano diilustrasikan oleh *map performance* (sumbu horizontal) dan *customer satisfaction* (sumbu vertikal) yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 4.16** Map Performance Kano Model

Sumber: Kohli dan Singh (2021)

- **Sumbu horizontal** merepresentasikan sejauh mana suatu produk atau layanan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- **Sumbu vertikal** menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan tersebut.

Dengan memahami hubungan antara kedua sumbu ini, perusahaan dapat menentukan prioritas pengembangan produk guna meningkatkan kepuasan pelanggan secara optimal.

## Langkah 2 – Penyusunan Kuesioner Model Kano

Kuesioner pada model Kano harus dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kuesioner terdiri dua jenis pertanyaan kepada pelanggan (Berger, *et al.*, 1993) yakni:

- Pertanyaan Fungsional  
Bagaimana perasaan pelanggan jika fitur tersebut ada?
- Pertanyaan Disfungsional  
Bagaimana perasaan pelanggan jika fitur tersebut tidak ada?

**Tabel 4.25** Kuesioner Model Kano

Kano question	Answer
Functional form of the question ( <i>e.g., if the car has air bags, how do you feel?</i> )	<input type="checkbox"/> I like it that way <input type="checkbox"/> It must be that way <input type="checkbox"/> I am neutral <input type="checkbox"/> I can live with it that way <input type="checkbox"/> I dislike it that way
Dysfunctional form of the question ( <i>e.g., if the car does not have air bags, how do you feel?</i> )	<input type="checkbox"/> I like it that way <input type="checkbox"/> It must be that way <input type="checkbox"/> I am neutral <input type="checkbox"/> I can live with it that way <input type="checkbox"/> I dislike it that way

Sumber: Xu, *et al.* (2009)

## Langkah 3 – Penentuan Kategori pada Tabel Evaluasi Model Kano

Hasil jawaban responden dari kedua pertanyaan di atas dikategorikan berdasarkan tabel evaluasi model Kano. Menentukan fitur mana yang harus diprioritaskan dari setiap responden menggunakan tabel evaluasi Kano.

**Tabel 4.26** Penentuan Kategori Kano

<i>Customer Need</i>		<i>Dysfunctional</i>				
		<i>1. Like</i>	<i>2. Must be</i>	<i>3. Neutral</i>	<i>4. Live With</i>	<i>5. Dislike</i>
<i>Functional</i>	<i>1. Like</i>	Q	A	A	A	O
	<i>2. Must be</i>	R	I	I	I	M
	<i>3. Neutral</i>	R	I	I	I	M
	<i>4. Live With</i>	R	I	I	I	M
	<i>5. Dislike</i>	R	R	R	R	Q
<i>Notes</i>	<i>A = Attractive</i>	<i>M = Must be</i>		<i>R = Reverse</i>		
	<i>O = One Dimensional</i>	<i>Q = Questionable</i>		<i>I = Indifferent</i>		

Sumber: Walden, et al. (1993)

Tabel ini membantu dalam pengambilan keputusan mengenai fitur mana yang harus diprioritaskan dalam pengembangan produk atau layanan.

#### Langkah 4 – Interpretasi dan Evaluasi Hasil

Wardhana (2024) memaparkan bahwa dalam mengklasifikasikan setiap atribut dalam model Kano dapat dilakukan dengan menggunakan rumus yang dikembangkan oleh Walden (1993), sebagai berikut.

- Jika (*one dimensional + attractive + must be*) > (*indifferent + reverse + questionable*), kategori diambil dari nilai maksimum dari (*one dimensional, attractive, must be*).
- Jika (*one dimensional + attractive + must be*) < (*indifferent + reverse + questionable*), kategori diambil dari nilai maksimum dari (*indifferent, reverse, questionable*).
- Jika jumlah nilai (*one dimensional + attractive + must be*) = jumlah nilai (*indifferent + reverse + questionable*), kategori yang dipilih adalah nilai tertinggi di antara semua kategori Kano, yaitu (*one dimensional, attractive, must be, indifferent, reverse, dan questionable*).

## 2. Teori Permainan (*Game Theory*)

Teori permainan (*game theory*) adalah seperangkat alat dan bahasa yang digunakan untuk mendeskripsikan dan memprediksi perilaku strategis (Parsons dan Wooldridge, 2002). Teori ini menekankan pada proses pengambilan keputusan pada pihak-pihak yang berlawanan.

Teori permainan (*game theory*) bertujuan membuat kriteria rasional untuk memilih strategi. Dengan dua asumsi:

- a. kedua pemain rasional;
- b. kedua pemain memilih strategi untuk mencapai kepentingan mereka sendiri/tanpa ada belas kasih pada lawan.

### a. Konsep Dasar dalam Teori Permainan

Parsons dan Wooldridge (2002) mengungkapkan terdapat beberapa elemen penting dalam teori permainan:

- 1) Pemain (*players*): Individu atau entitas yang mengambil keputusan dalam permainan.
- 2) Strategi (*strategies*): Pilihan yang tersedia bagi pemain dalam menentukan langkah mereka.
- 3) Hasil (*payoffs*): Konsekuensi dari setiap kombinasi strategi yang dipilih oleh para pemain.
- 4) Rasionalitas (*rationality*): Asumsi bahwa pemain bertindak untuk memaksimalkan keuntungan atau utilitas mereka.

### b. Jenis-jenis Permainan dalam Teori Permainan

Parsons dan Wooldridge (2002) menjelaskan terdapat empat jenis permainan dalam teori permainan yaitu:

- 1) Permainan dalam Bentuk Normal (*Normal Form Games*)
  - Permainan ini disusun dalam bentuk tabel matriks yang menunjukkan strategi dan hasil masing-masing pemain.

Contoh permainan:

*Prisoner's Dilemma* di mana dua pemain memiliki insentif untuk mengkhianati satu sama lain meskipun kerja sama akan memberikan hasil yang lebih baik secara kolektif.

2) **Permainan dalam Bentuk Ekstensif (*Extensive Form Games*)**

- Digambarkan sebagai pohon keputusan yang menunjukkan langkah-langkah berturut-turut dari para pemain.
- Digunakan dalam situasi yang melibatkan keputusan bertahap dan informasi yang berbeda pada setiap tahap.

3) **Permainan Simultan versus Berurutan**

- **Simultan:** Pemain membuat keputusan secara bersamaan tanpa mengetahui strategi lawan.
- **Berurutan:** Pemain membuat keputusan satu per satu dengan mempertimbangkan tindakan pemain sebelumnya.

4) **Permainan Kooperatif versus Non-Kooperatif**

- **Kooperatif:** Pemain dapat membuat kesepakatan dan bekerja sama.
- **Non-kooperatif:** Pemain berkompetisi tanpa adanya perjanjian yang mengikat.

**c. Strategi dalam Menentukan Hasil Permainan**

1) **Dominan dan Dominasi Strategi**

- **Strategi dominan:** Strategi yang selalu lebih baik terlepas dari pilihan lawan.
- **Strategi terdominasi:** Strategi yang selalu lebih buruk dibanding strategi lainnya.

2) **Keseimbangan Nash (*Nash Equilibrium*)**

- Situasi di mana tidak ada pemain yang ingin mengubah strateginya karena tidak ada insentif untuk melakukannya.
- Contoh: Dalam industri penerbangan, maskapai besar mempertahankan harga tiket stabil karena mengetahui bahwa

pemotongan harga akan menyebabkan reaksi serupa dari pesaing, yang akhirnya merugikan semua pihak.

3) **Backward Induction**

- Permainan berurutan yang digunakan untuk menentukan strategi optimal dari akhir ke awal.

4) **Forward Induction**

- Kebalikan dari *backward induction*, di mana pemain mencoba memprediksi langkah-langkah ke depan berdasarkan keputusan sebelumnya.

#### **d. Penggunaan Teori Permainan dalam Pemasaran**

Teori permainan digunakan dalam pemasaran untuk menganalisis strategi kompetitif, terutama dalam situasi di mana keputusan suatu perusahaan dipengaruhi oleh keputusan pesaingnya (Dominici, 2011). Namun, penerapannya masih terbatas karena beberapa asumsi dasar teori permainan yang dianggap terlalu teoretis dan kurang sesuai dengan kondisi bisnis yang kompleks. **Beberapa kritik terhadap teori permainan dalam pemasaran, yaitu:**

1) **Asumsi Rasionalitas**

Teori permainan mengasumsikan bahwa semua pemain (konsumen dan perusahaan) bertindak secara rasional, berusaha memaksimalkan keuntungan mereka. Namun, dalam kenyataannya, konsumen sering kali membuat keputusan berdasarkan emosi, persepsi merek, atau faktor psikologis lainnya. Hal ini membuat model rasional dalam teori permainan sulit diterapkan dalam pemasaran, terutama dalam produk-produk yang memiliki nilai emosional atau simbolis.

2) **Asumsi Informasi Lengkap**

Teori permainan berasumsi bahwa semua pemain memiliki informasi lengkap tentang pasar, pesaing, dan konsekuensi dari setiap keputusan. Namun, dalam dunia nyata, perusahaan sering kali menghadapi ketidakpastian dan tidak memiliki akses penuh terhadap strategi pesaing. Oleh karena itu, penerapan teori

permainan dalam pemasaran sering kali tidak realistis tanpa adanya model yang dapat menangani informasi yang tidak sempurna.

### 3) Dominasi Kompetisi daripada Kerja Sama

Teori permainan secara tradisional lebih menekankan pada persaingan (*competition*) daripada kerja sama. Namun, dalam dunia bisnis modern, banyak perusahaan bekerja sama dengan pesaing mereka dalam strategi yang disebut *coopetition* (*cooperation* + *competition*). Misalnya, dua perusahaan teknologi bisa bekerja sama dalam pengembangan produk, tetapi tetap bersaing dalam penjualan.

### 4) Kompleksitas Pasar yang Sulit Dimodelkan

Pasar dalam dunia nyata memiliki terlalu banyak variabel, seperti tren konsumen, perubahan regulasi, dan faktor eksternal lainnya. Hal ini membuat sulit untuk merangkum strategi pemasaran ke dalam model matematis sederhana seperti yang digunakan dalam teori permainan.

## e. Penerapan Teori Permainan dalam Pemasaran

Meskipun menghadapi banyak kritik, teori permainan masih dapat digunakan dalam beberapa aspek pemasaran (Dominici, 2011), seperti:

### 1) Penetapan Harga (*Pricing Strategy*)

Teori permainan membantu perusahaan memahami bagaimana harga pesaing akan memengaruhi permintaan pasar. Misalnya, dalam pasar oligopoli (di mana hanya ada beberapa pemain utama), perubahan harga oleh satu perusahaan dapat menyebabkan reaksi berantai dari pesaing. Contoh: Jika Apple menurunkan harga iPhone, Samsung mungkin merespons dengan diskon atau promosi tambahan.

### 2) Strategi Iklan dan Promosi

Perusahaan sering kali menghadapi keputusan tentang berapa banyak yang harus mereka investasikan dalam iklan dibandingkan pesaing mereka. Teori permainan dapat digunakan

untuk menentukan anggaran optimal untuk iklan, dengan mempertimbangkan bagaimana pesaing akan bereaksi.

### 3) Strategi Produk dan Inovasi

Dalam pasar dengan persaingan ketat, teori permainan membantu perusahaan memprediksi reaksi pesaing terhadap peluncuran produk baru. Contoh: Jika Tesla meluncurkan mobil listrik dengan teknologi baterai terbaru, bagaimana respons pesaing seperti BMW dan Mercedes?

### 4) Distribusi dan Manajemen Rantai Pasok

Teori permainan dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antara produsen dan pengecer. Misalnya, bagaimana produsen dapat menetapkan harga atau memberi insentif kepada pengecer untuk memasarkan produk mereka secara lebih agresif dibanding pesaing.

## 3. Cluster Analysis

Analisis kluster (*cluster analysis*) adalah sekumpulan teknik multivariat yang memiliki tujuan utama menggabungkan observasi/objek/kasus ke dalam kelompok atau kluster sehingga setiap kelompok atau kluster yang terbentuk bersifat homogen atau serupa. Dalam analisis kluster, peneliti dapat mengklasifikasikan objek, seperti responden, produk atau entitas lain dan kasus atau peristiwa, berdasarkan sekumpulan variabel atau karakteristik yang dipilih. Analisis kluster telah digunakan sejak tahun 1970-an untuk melakukan pengelompokan pengamatan ke dalam kelompok (R. K. Blashfield dan Aldenderfer, 1978). Hal ini membantu menyistematiskan informasi yang terkandung dalam data (Kaufman, Leonard, dan Peter, 2009).

Analisis kluster mengelompokkan pengamatan guna memaksimalkan homogenitas dalam *cluster* dan heterogenitas antar-*cluster* (Everitt, dkk., 2011). Dalam menilai homogenitas atau heterogenitas, semua analisis kluster mempertimbangkan ukuran ketidaksamaan/kesamaan di antara pengamatan (misalnya, jarak Euclidean atau matriks korelasi). Analisis kluster sangat cocok untuk eksplorasi data (Liu dan Deng, 2015). Memang, jumlah kelompok biasanya tidak

didefinisikan secara apriori, dan bagaimana kelompok pengamatan bersama-sama muncul dari bawah ke atas. Oleh karena itu, metodologi dapat menawarkan dukungan untuk ide-ide awal (misalnya, berasal dari inspeksi data) tentang bagaimana pengamatan cocok bersama dan dapat menjadi titik awal yang berharga dalam perumusan dan pengujian hipotesis.

Analisis kluster menggunakan dua jenis algoritma **hierarkis** dan **non-hierarkis** secara bersama-sama itu lebih baik, menggabungkan pendekatan hierarkis dan non-hierarkis lebih efektif daripada menggunakan hanya satu. Pada proses pertama, prosedur pengelompokan hierarkis yang dikembangkan oleh Ward (1963) menentukan jumlah kluster dan sentroidnya. Pada proses kedua, pengelompokan partisi atau non-hierarkis (misalnya, pengelompokan *k-means*) mengalokasikan pengamatan ke kluster.

## **Metode**

Dalam pengerjaan *cluster analysis*, terdapat beberapa proses yang harus dilakukan, sebagai berikut.

### **Langkah 1: Definisi Masalah**

Langkah pertama dan krusial dalam analisis kluster adalah mendefinisikan atau merumuskan masalah dengan cara yang tepat dalam hal variabel yang didefinisikan dengan tepat. Untuk memahami analisis kluster secara rinci, kita harus dapat merumuskan sebuah masalah.

### **Langkah 2: Pemilihan Ukuran Kesamaan**

Dalam bagian pendahuluan telah dibahas bahwa analisis kluster bekerja berdasarkan jarak atau kesamaan. Oleh karena itu, penting untuk memilih ukuran jarak yang tepat di mana kesamaan antara kasus atau subjek dapat diidentifikasi, untuk mengelompokkan objek serupa dalam kelompok. Ada dua ukuran jarak utama yang diterima dan digunakan secara luas untuk mengukur kesamaan antarobjek, yaitu **Jarak Euclidean Kuadrat** dan **Jarak Euclidean**.

- a) **Jarak Euclidean kuadrat** adalah jumlah perbedaan kuadrat antara nilai untuk setiap variabel.
- b) **Jarak Euclidean** adalah akar kuadrat dari jumlah perbedaan kuadrat antara nilai untuk setiap variabel.

Ada metode jarak lain yang berbeda, tetapi itu di luar ruang lingkup bisnis. Oleh karena itu, dalam contoh kasus nanti, kami akan membatasi pengukuran jarak ke jarak Euclidean kuadrat atau jarak Euclidean saja.

### **Langkah 3: Pemilihan Jenis Klusterisasi**

Seperti yang telah dijelaskan dalam pendahuluan bahwa terdapat dua jenis utama analisis kluster:

- a) Analisis Kluster Hierarkis

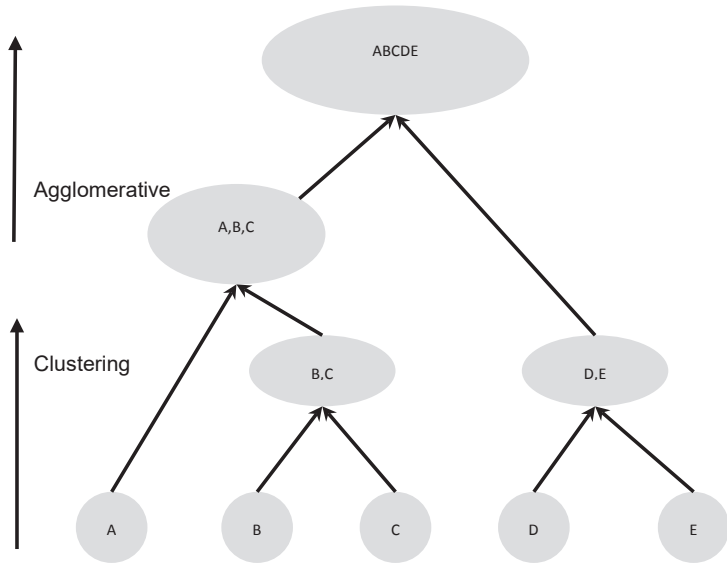
Jenis analisis kluster ini menggabungkan pengamatan ke dalam hierarki atau struktur seperti pohon.

Melibatkan keputusan pengelompokan  $n-1$   
 $n$  = Jumlah pengamatan

Terdapat dua teknik pengelompokan hierarki dalam penelitian bisnis terapan, yaitu *agglomerative clustering* dan *divisive clustering*.

- 1) *Agglomerative Clustering*

Dalam metode pengelompokan *agglomerative*, pengelompokan dimulai dengan setiap objek atau pengamatan sebagai suatu kluster  $N$  = jumlah kluster ( $>1$ ) dan dianalisis untuk menjadi hasil akhir 1 pengelompokan kluster. Metode ini disebut juga sebagai metode hierarkis *bottom-up*.



**Gambar 4.17** *Agglomerative Clustering*

**Contoh:**

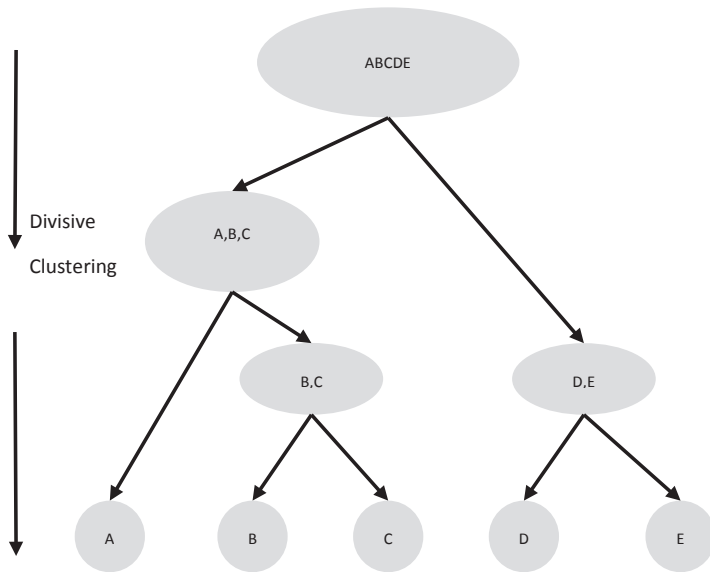
Misalnya, jika kita ingin mengelompokkan 100 pengamatan menggunakan prosedur hierarkis dengan tipe *agglomerative*, pengelompokan awalnya dimulai dengan 100 kluster individu, masing-masing mencakup satu pengamatan.

- ✓ Pada langkah pertama, dua objek yang paling mirip sedang digabungkan, menyisakan 99 *cluster* lainnya.
- ✓ Pada langkah berikutnya, pengelompokan terjadi untuk objek lain yang paling mirip sehingga akan ada sekitar 98 kluster.
- ✓ Proses ini berlanjut hingga langkah terakhir di mana dua kluster terakhir yang tersisa digabungkan menjadi satu kluster.
- ✓ Proses ini berlanjut hingga langkah terakhir di mana dua kluster terakhir yang tersisa digabungkan menjadi satu kluster.

2) *Divisive Clustering*

Metode ini merupakan kebalikan dari pengelompokan *agglomerative*, di mana pengelompokan dimulai dengan kluster tunggal dan berakhir dengan  $N = \text{Jumlah kluster}$ . Metode pengelompokan ini juga disebut sebagai hierarkis *top-down*, di mana seluruh himpunan data diperlakukan sebagai

kluster tunggal pada awalnya. Kemudian, melalui pemisahan berulang, kluster ini secara rekursif dibagi menjadi kelompok yang lebih kecil sampai setiap kluster cukup homogen.



**Gambar 4.18** *Divisive Clustering*

**Contoh:**

Perusahaan ritel bertujuan mengelompokkan basis pelanggannya yang luas. Dengan menggunakan pengelompokan *divisive clustering*, perusahaan dapat memulai dengan mengategorikan dari *database* pembelian mereka yang heterogen. *Database* pembelian tidak sevariatif ketika perusahaan mengategorikan pasar (jika mengategorikan pasar yang lebih luas, perusahaan menggunakan analisis kluster non-hierarki).

Pemisahan-pemisahan kategori ini dapat mengungkapkan wawasan yang lebih dalam, seperti:

- ✓ Pengaruh demografis.
- ✓ Pola belanja musiman.
- ✓ Respons terhadap kampanye promosi.

Segmen yang disempurnakan ini memungkinkan strategi pemasaran yang lebih tepat ditargetkan dan *customer relationship management* yang lebih baik.

b) Analisis Kluster Non-hierarkis

Metode pengelompokan data yang tidak membentuk sebuah struktur hierarki seperti pohon, namun langsung mengelompokkan data ke dalam sejumlah kluster yang telah ditentukan di awal. Kluster non-hierarkis juga disebut sebagai *partition clustering*, yang memiliki beberapa teknik yang bisa digunakan dalam penelitian bisnis terapan, yaitu:

1) *K-Means Clustering*

Salah satu metode non-hierarkis yang paling populer. Ini mempartisi data ke dalam kluster K berdasarkan jarak antara titik data dan sentroidnya. *K-Means* efisien dan terukur tetapi membutuhkan penentuan jumlah kluster sebelumnya.

2) *Affinity Propagation*

Metode ini memperlakukan semua titik data sebagai contoh potensial dan memperbarui tanggung jawab dan ketersediaan secara berulang untuk menemukan contoh terbaik. Ini berguna untuk mengidentifikasi titik data perwakilan dalam kluster.

3) *DBSCAN (Density-Based Spatial Clustering of Application with Noise)*

Metode ini mengidentifikasi wilayah padat dalam data dan membentuk kluster tanpa memerlukan jumlah kluster yang telah ditentukan sebelumnya. Ini kuat terhadap *noise* dan dapat menangani kluster berbentuk tidak teratur.

Contoh dalam aplikasi penelitian bisnis terapan:

(a) Segmentasi Pasar yang Luas

Pengelompokan non-hierarki membantu bisnis membagi pasar besar menjadi kelompok konsumen yang homogen dengan minat atau atribut yang sama (Perdana, Florentin, dan Santoso, 2022). Hal ini memungkinkan strategi pemasaran dan posisi produk yang disesuaikan.

(b) *Data Reduction*

Dengan mengelompokkan titik data serupa, pengelompokan mengurangi kompleksitas himpunan data besar sehingga lebih mudah untuk menganalisis dan membuat keputusan.

Setiap langkah dalam teknik hierarki atau non-hierarki dikerjakan sesuai dengan kebutuhan atas permasalahan yang ingin diselesaikan. Lebih akurat jika *cluster analysis* ini dikerjakan dengan bantuan analisis statistik menggunakan *software* statistik SPSS, lebih dalamnya pembahasan teknik ini akan dijelaskan pada buku lanjutan *Metodologi Penelitian Bisnis Terapan: Pemasaran*.

Berikut adalah contoh sederhana penerapan *cluster analysis* dalam kasus segmentasi pasar jika dikerjakan dalam dua teknik, hierarki dan non-hierarki.

c) Contoh Segmentasi Pasar (Hierarki) dengan *Divisive Clustering*

**Tujuan:** Mengelompokkan pelanggan berdasarkan perilaku pembelian untuk meningkatkan strategi pemasaran.

**Proses:**

- 1) Mulai dengan satu kluster besar: Semua data pelanggan dimasukkan ke dalam satu kluster besar.
- 2) Pecah kluster: Bagi kluster menjadi dua berdasarkan kesamaan perilaku pembelian, seperti frekuensi pembelian dan jumlah pembelian.
- 3) Ulangi proses pemecahan: Lanjutkan memecah kluster sampai mencapai tingkat granularitas yang diinginkan.

**Hasil:**

- 1) Kluster 1: pembeli frekuensi tinggi (pembelian bulanan).
- 2) Kluster 2: pembeli frekuensi sedang (pembelian setiap dua bulan).
- 3) Kluster 3: pembeli frekuensi rendah (pembelian setiap tiga bulan).

**Kelebihan** dari teknik ini adalah menghasilkan struktur hierarki yang memungkinkan analisis pada berbagai tingkat granularitas.

d) Contoh Segmentasi Pasar (Hierarki) dengan *Divisive Clustering*

**Tujuan:** Mengelompokkan pelanggan berdasarkan profil pembelian untuk meningkatkan strategi pemasaran.

**Proses:**

- 1) Tentukan jumlah kluster (K): Misalkan kita ingin memiliki 3 kluster.
- 2) Inisialisasi pusat kluster: Pilih secara acak atau menggunakan metode lain untuk menentukan pusat awal kluster.
- 3) Alokasikan data ke kluster: Berdasarkan jarak (misalnya, jarak Euclidean), alokasikan setiap data ke kluster yang paling dekat dengan pusat kluster.
- 4) Perbarui pusat kluster: Hitung ulang pusat kluster berdasarkan rata-rata data dalam setiap kluster.
- 5) Ulangi proses: Lanjutkan proses alokasi dan perbaruan pusat kluster sampai tidak ada perubahan signifikan.

**Hasil:**

- 1) Kluster 1: pembeli aktif (umur muda, pendapatan rendah).
- 2) Kluster 2: pembeli musiman (umur dewasa, pendapatan menengah).
- 3) Kluster 3: pembeli loyal (umur dewasa, pendapatan tinggi).

**Kelebihan:** Efisien dan cepat, cocok untuk *dataset* besar. *K-Means* lebih mudah jika dikerjakan dengan *software* statistika.

#### 4. **Multidimensional Scaling (Mds)**

*Multidimensional Scaling* (MDS) adalah serangkaian teknik statistik yang digunakan untuk merepresentasikan persepsi dan preferensi responden secara spasial melalui visualisasi. MDS memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi dasar yang digunakan oleh konsumen dalam mengevaluasi objek, seperti produk atau merek,

dan memvisualisasikan hubungan antara objek-objek tersebut dalam ruang multidimensi (Maholtra, Birks, dan Wills, 2006).

### a. Kategori *Multidimensional Scaling*

*Multidimensional scaling* dikategorikan menjadi beberapa jenis, yaitu:

- 1) *Metric* MDS: Digunakan untuk data interval atau rasio, yang mempertahankan skala dan unit asli data.
- 2) *Non-metric* MDS: Digunakan untuk data ordinal, yang mempertahankan peringkat atau urutan data tanpa mempertahankan skala atau unit asli.
- 3) *Generalized* MDS: Ekstensi dari *metric* MDS yang memungkinkan ruang target menjadi non-Euclidean.

### Langkah-langkah Melakukan *Multidimensional Scaling*

Berikut adalah langkah-langkah untuk melakukan MDS berdasarkan literatur.

**Langkah 1 - Formulasi Masalah:** Tentukan tujuan penelitian dan pilih objek-objek yang akan dianalisis, seperti merek atau produk.

**Langkah 2 - Pengumpulan Data:** Kumpulkan data tentang kesamaan atau ketidaksesuaian antara objek-objek melalui survei atau metode lain. Responden biasanya diminta untuk menilai kesamaan antara pasangan objek menggunakan skala tertentu.

**Langkah 3 - Pembuatan Matriks Ketidaksesuaian:** Buat matriks yang menunjukkan skor ketidaksesuaian antara semua pasangan objek.

**Langkah 4 - Pemilihan Dimensi:** Tentukan jumlah dimensi yang akan digunakan dalam analisis. Dimensi yang lebih rendah (misalnya, dua dimensi) lebih mudah diinterpretasikan, tetapi mungkin tidak menangkap semua kompleksitas data.

**Langkah 5 - Analisis Komputasi:** Gunakan perangkat lunak statistik untuk memproses matriks ketidaksesuaian dan memvisualisasikan objek-objek dalam ruang multidimensi.

**Langkah 6 - Pemetaan Hasil dan Definisi Dimensi:** Interpretasikan peta yang dihasilkan untuk memahami posisi relatif objek-objek dan definisikan dimensi-dimensi yang mendasarinya.

**Langkah 7 - Pengujian Reliabilitas dan Validitas:** Evaluasi kualitas hasil MDS menggunakan ukuran seperti *Kruskal's Stress* dan *R-squared* untuk memastikan bahwa model yang dihasilkan cukup baik dalam merepresentasikan data.

Berikut ini adalah contoh sederhana pengerjaan MDS untuk kasus merek kopi di Indonesia.

## b. Contoh Kasus

Mengidentifikasi posisi relatif merek kopi berdasarkan persepsi konsumen tentang atribut-atribut, seperti rasa, aroma, dan harga. Peneliti melakukan survei pada pelanggan dan menanyakan *score* tiap atribut.

**Tabel 4.27** Contoh Data Survei Pelanggan Kopi

Merek Kopi	Rasa	Aroma	Harga
P	8	7	10
Q	9	8	12
R	7	6	8
S	8	7	11

## Pengerjaan MDS

### Langkah 1 - Pengumpulan Data

Kumpulkan data tentang kesamaan atau ketidaksesuaian antara merek kopi berdasarkan atribut-atribut yang ditentukan.

### Langkah 2 - Pembuatan Matriks Jarak

Hitung jarak antara setiap pasangan merek kopi menggunakan jarak Euclidean.

Misalnya, jarak antara merek A dan B:

$$d_{AB} = \sqrt{(9 - 8)^2 + (8 - 7)^2 + (12 - 10)^2} = \sqrt{1 + 1 + 4} = \sqrt{6}$$

### Langkah 3 - Analisis MDS

Gunakan perangkat lunak statistik (seperti SPSS atau R) untuk melakukan analisis MDS.

#### Langkah di SPSS

- a) Klik *analyze > scale > multidimensional scaling*.
- b) Masukkan variabel merek kopi ke dalam kolom *variables*.
- c) Pilih model yang sesuai (misalnya, ordinal untuk data ordinal).
- d) Pilih *options* untuk menentukan plot kelompok jika diperlukan.

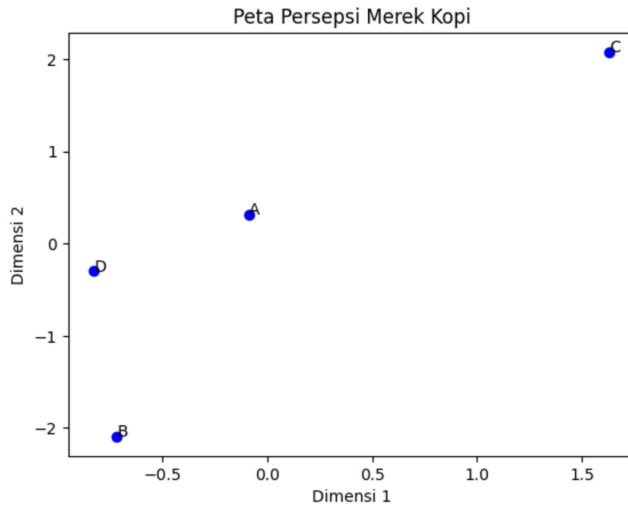
#### Langkah dalam R

Contoh implementasi MDS dalam R dapat dilakukan dengan menggunakan paket *cmdscale* untuk *metric* MDS atau *isoMDS* untuk *non-metric* MDS.

### Langkah 4 - Interpretasi Hasil

Visualisasikan hasil MDS dalam bentuk peta spasial atau *perceptual map*. Merek kopi yang berdekatan pada peta memiliki atribut yang mirip.

Contoh hasil akhir visualisasi MDS (peta spasial atau *perceptual map*):



**Gambar 4.19** *Perceptual Map (MDS) Merek Kopi*

*Perceptual map* menunjukkan bahwa merek A dan D berdekatan karena memiliki rasa dan aroma yang serupa, sementara merek B terpisah karena harganya lebih tinggi dan aromanya lebih kuat. Merek C berada di posisi terpisah karena memiliki harga yang lebih rendah dan rasa yang kurang kuat.

## D. Pengumpulan dan Analisis Data

### 1. Metode Pengumpulan Data dalam Penelitian

Data dalam penelitian dapat dikumpulkan melalui berbagai metode, baik di lapangan atau laboratorium dari berbagai sumber. Beberapa metode pengumpulan data yang umum digunakan sebagai berikut.

#### a. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah salah satu teknik yang sering dilakukan untuk memperoleh informasi terkait suatu topik. Proses melakukan wawancara membutuhkan keterampilan dalam menyampaikan pertanyaan dan menafsirkan jawaban. Oleh karena itu, pelatihan yang baik membantu mengurangi bias yang disebabkan perbedaan nada suara, pemilihan kata, atau cara menginterpretasikan jawaban

responden. Sekaran dan Bougie (2016) memaparkan wawancara dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain:

- *Face-to-face interviews.*
- *Telephone interviews.*
- *Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI).*
- *Computer Assisted Personal Interviewing (CAPI).*

## 1) Jenis Wawancara: Terstruktur dan Tidak Terstruktur

### a) Wawancara Tidak Terstruktur (*Unstructured Interview*)

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang dilakukan tanpa daftar pertanyaan tetap atau baku. Pewawancara memiliki kebebasan untuk mengajukan pertanyaan berdasarkan alur percakapan dengan responden sehingga wawancara ini bersifat fleksibel dan eksploratif.

Contoh pertanyaan dalam wawancara tidak terstruktur:

*“Bisakah Anda menceritakan bagaimana Anda biasanya menyelesaikan masalah di tempat kerja?”*

*“Apa yang Anda sukai dan tidak sukai dari budaya kerja di organisasi ini?”*

Pertanyaan ini memberi kebebasan kepada responden untuk menjelaskan pandangannya tanpa batasan jawaban tertentu sehingga pewawancara dapat memperoleh wawasan yang lebih luas dan mendalam.

### b) Wawancara Terstruktur (*Structured Interview*)

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang dilakukan saat informasi yang dibutuhkan sudah diketahui sejak awal. Pewawancara memiliki daftar pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya dan akan diajukan kepada responden, baik secara langsung, melalui telepon, atau menggunakan komputer. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi yang lebih spesifik dan terarah. Contoh pertanyaan dalam wawancara terstruktur:

*“Sudah berapa lama Anda bekerja di perusahaan ini?”*

*“Apa tanggung jawab utama dalam pekerjaan Anda?”*

*“Bagaimana alur kerja di departemen Anda?”*

Pertanyaan dalam wawancara terstruktur biasanya bersifat langsung, spesifik, dan memiliki format yang seragam untuk semua responden.

## **2) Teknik Bertanya dalam Wawancara**

Dalam wawancara, teknik bertanya yang tepat sangat penting untuk memperoleh data yang objektif dan mendalam. Berikut beberapa teknik yang sering digunakan.

### a) Teknik *Funneling*

Teknik *funneling* dimulai dengan pertanyaan terbuka untuk mendapatkan gambaran umum. Contoh: *“Apa pendapat Anda tentang bekerja di organisasi ini?”* Jawaban responden kemudian diarahkan ke pertanyaan yang lebih spesifik untuk menggali informasi lebih dalam.

### b) Pertanyaan Tidak Bias

Pertanyaan yang diberikan harus netral dan tidak memengaruhi jawaban responden. Hindari penekanan kata tertentu, nada suara, atau sugesti yang dapat memengaruhi jawaban responden.

Contoh: *“Ceritakan bagaimana Anda mengalami pekerjaan Anda.”*

Hindari pertanyaan yang mengandung asumsi, misalnya: *“Wah, pekerjaan Anda pasti sangat membosankan, ceritakan bagaimana Anda mengalaminya.”*

### c) Klarifikasi Isu

Pewawancara dapat mengulang atau merangkum pernyataan responden untuk memastikan pemahaman yang benar.

Contoh:

Responden: *“Kebijakan promosi di organisasi ini tidak adil, yang junior selalu dipromosikan.”*

Pewawancara: “Jadi, Anda mengatakan bahwa junior selalu dipromosikan dibanding senior yang lebih kompeten?”

d) Membantu Responden Memikirkan Isu

Apabila responden mengalami kesulitan dalam menjelaskan pikirannya, pewawancara bisa menyederhanakan pertanyaan atau memberi opsi jawaban.

Contoh: “Anda lebih suka melayani pelanggan atau mengerjakan administrasi?”

e) Mencatat Jawaban (*Taking Notes*)

Mencatat dengan segera jawaban selama atau setelah wawancara berlangsung untuk mencegah kehilangan informasi. Apabila menggunakan rekaman suara atau video, pewawancara perlu memastikan responden menyetujui dan tidak memengaruhi jawaban mereka.

## **b. Kuesioner**

Kuesioner adalah suatu instrumen penelitian yang berisi serangkaian pertanyaan tertulis untuk dijawab oleh responden (Sekaran dan Bougie, 2016). Metode ini sering digunakan dalam penelitian karena memungkinkan pengumpulan data dalam jumlah besar dengan waktu dan biaya yang lebih efisien. Kuesioner dapat diberikan secara langsung kepada responden, dikirim melalui pos, atau disebarluaskan secara elektronik.

### **1) Jenis-jenis Kuesioner**

a) *Personally Administered Questionnaires*

Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan kuesioner jenis ini digunakan saat penelitian dilakukan dalam skala lokal, seperti di lingkungan kerja atau akademik. Peneliti dapat langsung mendistribusikan kuesioner kepada kelompok responden, mengumpulkan jawaban dalam waktu singkat, serta memberikan penjelasan jika ada pertanyaan yang kurang dipahami.

**Keunggulan:**

- Data dapat terkumpul dengan cepat.
- Responden dapat langsung meminta klarifikasi apabila ada pertanyaan yang tidak dipahami.
- Lebih ekonomis dibandingkan wawancara karena dapat menjangkau banyak orang dalam satu waktu.

**Kelemahan:**

- Tidak semua organisasi atau institusi bersedia mengalokasikan waktu kerja untuk pengisian kuesioner.
- Apabila tidak dilakukan dengan baik, ada kemungkinan risiko responden tidak menjawab dengan serius.
- Apabila jumlah responden cukup besar, pengolahan data dapat memakan waktu lebih lama.

Untuk mengatasi kelemahan ini, beberapa penelitian menggunakan **lembar pemindai (scanner sheet)**, seperti yang digunakan dalam ujian pilihan ganda, agar jawaban dapat langsung diinput ke dalam sistem komputer tanpa perlu pengolahan manual.

**b) Mail Questionnaires**

Kuesioner jenis ini dikirimkan kepada responden melalui layanan pos atau email sehingga responden dapat mengisi kuesioner di waktu yang dianggap paling nyaman.

**Keunggulan:**

- Menjangkau wilayah yang lebih luas, bahkan hingga ke luar negeri.
- Responden memiliki fleksibilitas dalam mengisi kuesioner tanpa tekanan waktu.

**Kelemahan:**

- Tingkat respons yang rendah (sekitar 30% dianggap wajar) sehingga ada risiko data yang diperoleh tidak cukup representatif.

- Apabila responden memiliki pertanyaan, tidak ada mekanisme langsung untuk klarifikasi.
- Membutuhkan strategi khusus untuk meningkatkan respons, seperti memberikan insentif kepada responden.

## 2) Jenis dan Bentuk Pertanyaan dalam Kuesioner

### a) Pertanyaan Terbuka versus Tertutup

Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan pertanyaan terbuka memungkinkan responden menjawab dengan cara bebas. Contohnya adalah pertanyaan yang meminta responden menyebutkan lima aspek menarik dan menantang dalam pekerjaan mereka atau memberikan komentar tentang lingkungan kerja dan manajemen perusahaan tanpa memberikan.

Sementara itu, pertanyaan tertutup memberikan pilihan jawaban yang telah ditentukan sebelumnya. Misalnya, jika sebuah studi ingin mengetahui aspek pekerjaan yang dianggap menarik oleh responden, peneliti dapat menyajikan daftar 10 hingga 15 aspek, lalu meminta responden memilih dan memberi peringkat sesuai preferensi mereka (Sekaran dan Bougie, 2016). Pertanyaan tertutup memudahkan responden dalam mengambil keputusan serta membantu peneliti dalam mengode dan menganalisis data.

### b) Pertanyaan Positif dan Negatif

Penyusunan kuesioner yang baik harus mempertimbangkan keseimbangan antara pertanyaan positif dan negatif guna menghindari bias serta memperoleh data yang lebih valid (Sekaran dan Bougie, 2016). Misalnya, apabila suatu kuesioner menggunakan skala lima poin untuk mengukur *“keberhasilan yang dirasakan”*, seorang responden yang kurang terlibat mungkin akan cenderung memilih angka di ujung skala yang sama secara berulang. Dengan menyisipkan pertanyaan positif seperti *“Saya merasa mampu menyelesaikan berbagai tugas dalam pekerjaan saya”* dan pertanyaan negatif seperti *“Saya merasa tidak efektif dalam pekerjaan saya”*, responden dipaksa untuk mempertimbangkan jawaban mereka dengan lebih cermat.

### **c. Studi Observasi**

Studi observasi adalah metode penelitian yang digunakan untuk memahami suatu fenomena melalui pengamatan langsung. Pengamatan ini bisa dilakukan dengan atau tanpa keterlibatan langsung dari peneliti. Jika memungkinkan, peneliti juga dapat mengajukan pertanyaan untuk memperjelas informasi yang diperoleh langsung, baik sebagai partisipan maupun nonpartisipan, serta memungkinkan klarifikasi lebih lanjut jika diperlukan. Data yang diperoleh kaya akan informasi dan bebas dari bias laporan diri.

Namun, studi observasi memiliki beberapa keterbatasan, seperti biaya yang tinggi dan durasi pengamatan yang panjang (beberapa minggu hingga bulan). Selain itu, terdapat kemungkinan bias dari pengamat dalam proses pencatatan data. Karena faktor biaya, hanya sedikit studi observasi yang dilakukan dalam bidang bisnis. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) terdapat empat dimensi utama yang menggolongkan jenis observasi, yaitu:

#### 1) Studi Observasional yang Terkontrol versus Tidak Terkontrol

Observasi terkontrol terjadi ketika penelitian observasional dilakukan dengan kondisi yang telah dirancang dan disusun dengan cermat. Sementara observasi tidak terkontrol adalah teknik observasi yang terjadi secara alamiah, tidak berusaha untuk mengontrol, memanipulasi, atau mengintervensi situasi tertentu.

#### 2) Observasi Partisipan versus Observasi Nonpartisipan

Observasi partisipan adalah pendekatan yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan data dengan berpartisipasi dalam kehidupan sehari-hari dari sebuah kelompok atau individu. Sementara, partisipasi nonpartisipan yaitu peneliti tidak pernah secara langsung terlibat dalam suatu aktivitas, namun hanya mengamati dari luar jangkauan tanpa ikut serta dalam tindakan tersebut.

#### 3) Studi Observasional Terstruktur versus Tidak Terstruktur

Studi observasional terstruktur adalah teknik pengamatan yang memiliki rangkaian kategori kegiatan yang direncanakan akan

diteliti. Biasanya observasi terstruktur bersifat kuantitatif. Seperti mengamati durasi sebuah peristiwa. Lain halnya dengan studi observasional tidak terstruktur yaitu mengamati sebuah peristiwa secara spontan tanpa panduan khusus. Studi ini biasanya bersifat eksploratif dan kualitatif.

#### 4) Observasi Tersembunyi versus Tidak Tersembunyi

Observasi tersembunyi berkaitan dengan pengamatan yang dilakukan secara rahasia sehingga subjek penelitian tidak terpengaruh dengan kesadaran mereka sedang diamati. Sebaliknya observasi tidak tersembunyi bersifat lebih jelas, dapat mengubah kebenaran dari perilaku yang diteliti.

## 2. Skala Pengukuran

Pengukuran adalah penggunaan angka-angka atau simbol lain untuk mencirikan atau mendistribusikan objek berdasarkan sekumpulan aturan yang telah ditentukan sebelumnya. Angka digunakan penelitian untuk menganalisis data secara statistik dan menguji sebuah hipotesis. Agar dapat mewakili suatu objek maka diperlukan sebuah skala (*scale*).

Sekaran dan Bougie (2016) memaparkan skala adalah alat atau mekanisme yang digunakan untuk membedakan individu berdasarkan variabel tertentu dalam suatu penelitian. Skala ini dapat bersifat sederhana, hanya mengelompokkan individu ke dalam kategori, atau lebih kompleks dengan tingkat diferensiasi yang lebih halus terhadap variabel yang diukur.

Lind, *et al.* (2018) menjelaskan bahwa terdapat empat jenis skala utama, yaitu **nominal**, **ordinal**, **interval**, dan **rasio**. Tingkat kompleksitas skala meningkat dari skala nominal ke skala rasio. Skala yang lebih canggih memungkinkan analisis data yang lebih mendalam sehingga menghasilkan jawaban penelitian yang lebih bermakna. Namun, tidak semua variabel dapat diukur menggunakan skala yang lebih tinggi, tergantung pada sifat datanya.

### a. Skala Nominal

Skala nominal adalah skala pengukuran yang digunakan untuk mengelompokkan data berdasarkan nama atau kategori tertentu. Skala ini tidak memiliki tingkatan atau urutan sehingga tidak dapat dibandingkan mana yang lebih besar atau lebih kecil. Misalnya, dalam kategori jenis kelamin, yaitu:

1: laki-laki

2: perempuan

Angka ini hanya berfungsi sebagai label dan tidak memiliki makna numerik.

### b. Skala Ordinal

Skala ordinal merupakan skala pengukuran yang tidak hanya mengelompokkan data berdasarkan kategori tertentu, tetapi juga mengurutkan berdasarkan tingkatan tertentu. Contoh skala ordinal yaitu:

- **Tingkat Pendidikan** → SD, SMP, SMA, S-1, S-2.
- **Tingkat Kepuasan** → Sangat Puas, Puas, Cukup, Tidak Puas, Sangat Tidak Puas.

Sekaran dan Bougie (2016) memaparkan bahwa skala ordinal memungkinkan peneliti untuk mengetahui persentase responden yang menganggap suatu aspek sebagai yang paling penting dibandingkan dengan aspek lainnya. Informasi ini dapat berguna dalam pengambilan keputusan.

### c. Skala Interval

Skala interval adalah skala pengukuran di mana jarak atau selisih antara nilai memiliki makna dan dapat diukur dengan satuan yang jelas. Namun, skala ini tidak memiliki titik nol mutlak sehingga kita tidak bisa membandingkan nilai dalam bentuk rasio. Dengan skala interval, peneliti dapat menghitung nilai rata-rata dan standar deviasi dari data yang diperoleh. Artinya, skala ini tidak hanya mengelompokkan individu berdasarkan kategori tertentu dan

mengurutkannya, tetapi juga mengukur sejauh mana perbedaan preferensi antarindividu. Contoh skala interval pada ukuran pakaian wanita dalam sistem ukuran AS di bawah ini.

**Tabel 4.28** Skala Interval

<i>Size</i>	<i>Bust</i>	<i>Waist</i>
8	32	24
10	34	26
12	36	28
14	38	30
16	40	32
18	42	34
20	44	36
22	46	38

Kesimpulannya, ukuran pakaian memenuhi karakteristik skala interval karena memiliki jarak yang tetap antarnilai (dari ukuran 10 ke 12, 12 ke 14, dan seterusnya, naik 2 inci untuk setiap ukuran).

#### **d. Skala Rasio**

Skala rasio merupakan jenis pengukuran yang mengatasi keterbatasan skala interval dengan memiliki titik nol absolut yang tidak arbitrer (Sekaran dan Bougie, 2016) sehingga memungkinkan perhitungan perbandingan. Salah satu contoh skala rasio adalah **berat badan**. Jika seseorang memiliki berat 250 pon dan orang lain 125 pon, kita dapat mengatakan bahwa orang pertama **dua kali lebih berat** dari orang kedua. Hal ini tidak dapat dilakukan dalam skala interval karena nolnya bersifat arbitrer.

Semakin tinggi tingkat skala yang digunakan (dari nominal ke rasio), semakin besar informasi yang dapat diperoleh, serta semakin banyak metode statistik dapat diterapkan.

### 3. Skala Penilaian (*Rating Scales*)

Skala penilaian pada penelitian sering digunakan untuk mengukur persepsi atau opini responden. Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan ada beberapa jenis skala penilaian yang umum digunakan sebagai berikut.

#### a. Skala Dikotomis

Skala dikotomis digunakan untuk mendapatkan jawaban Ya atau Tidak dari responden. Skala ini menggunakan skala nominal untuk mengategorikan jawaban.

Contohnya:

Apakah Anda memiliki mobil?

Ya

Tidak

#### b. Skala Kategori

Skala kategori menggunakan beberapa pilihan jawaban untuk meminta respons dari partisipan. Skala ini juga menggunakan skala nominal.

#### c. Skala Likert

Skala Likert digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang setuju atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan. Misalnya dengan menggunakan skala lima poin, yaitu:

Sangat Tidak Setuju (1) – Tidak Setuju (2) – Netral (3) – Setuju (4) – Sangat Setuju (5)

Contoh:

Pekerjaan saya sangat menarik

1  2  3  4  5

Saya menyukai rekan kerja saya

1  2  3  4  5

#### d. Skala Tetap atau Skala Konstan (*Fixed or Constant Sum Scale*)

Skala ini meminta responden untuk membagi sejumlah poin ke beberapa pilihan berdasarkan seberapa penting atau mereka sukai setiap pilihan tersebut. Misalnya, apabila konsumen diberikan 100 poin untuk dibagi ke beberapa faktor saat memilih sabun mandi:

- Aroma → 40 poin
- Bentuk → 20 poin
- Warna → 15 poin
- Ukuran → 10 poin
- Kehalusan → 15 poin

Berdasarkan contoh di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa berdasarkan urutan preferensi konsumen saat memilih sabun mandi yaitu aroma menjadi faktor yang paling penting, sedangkan ukuran dianggap faktor yang kurang dipertimbangkan. Namun, peneliti tidak tahu seberapa besar perbedaan antara satu faktor dengan yang lain secara pasti. Oleh karena itu, skala ini disebut skala ordinal karena hanya menunjukkan urutan tanpa ukuran perbedaan yang jelas.

#### e. Skala Stapel

Skala ini mengukur arah dan intensitas sikap terhadap suatu karakteristik menggunakan skala positif (+3 hingga +1) dan negatif (-1 hingga -3). Tidak ada titik nol absolut sehingga skala ini termasuk skala interval. **Contoh:**

Tentukan sejauh mana Anda menilai kemampuan atasan Anda dalam hal berikut dengan melingkari angka yang sesuai:

1) Adopsi Teknologi Modern

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

2) Inovasi Produk

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

#### f. Skala Penilaian Grafis (*Graphic Rating Scale*)

Skala ini menggunakan gambar atau garis sebagai alat bantu bagi responden untuk memberikan penilaian. Responden cukup menandai titik pada garis sesuai dengan pendapat mereka. Contoh:

*Pada skala 1 hingga 10, bagaimana Anda menilai atasan Anda?*



(1 = Sangat Buruk, 10 = Sangat Baik)

#### g. Skala Konsensus (*Consensus Scale*)

Skala ini dibuat berdasarkan kesepakatan sekelompok para ahli. Panel juri atau ahli menyeleksi item-item tertentu yang dianggap paling relevan atau mewakili konsep yang diukur. Item-item ini kemudian dibandingkan satu sama lain dan diberikan peringkat berdasarkan validitasnya. Salah satu contoh skala konsensus adalah *thurstone equal appearing interval scale*, yang melibatkan:

- 1) **Pembuatan sejumlah pernyataan** yang berkaitan dengan konsep yang diukur.
- 2) **Penilaian oleh panel juri** untuk menentukan tingkat relevansi masing-masing pernyataan.
- 3) **Penyusunan skala** berdasarkan distribusi peringkat dari panel juri.

#### h. Skala Lainnya (*Other Scales*)

Beberapa metode skala yang lebih canggih meliputi:

- 1) **Multidimensional scaling** → Menggunakan objek, preferensi, atau variabel visual untuk menganalisis konsep yang kompleks dan membuat representasi dalam bentuk peta visual.
- 2) **Concept analysis** → Memberikan gambaran hubungan antarvariabel dalam suatu ruang atau dimensi tertentu.

## **Pertanyaan Diskusi**

Seorang manajer pemasaran ingin menilai loyalitas pelanggan terhadap sebuah restoran. Manajer tersebut tertarik untuk mengetahui apakah kualitas produk, kualitas pelayanan, dan *perceived value* berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Buatlah desain kuesioner untuk manajer pemasaran tersebut.

## **4. Pendekatan Penelitian Kualitatif**

### **a. Pengertian Data Kualitatif**

Data kualitatif adalah data dalam bentuk kata-kata, seperti catatan wawancara, transkrip diskusi kelompok, jawaban pertanyaan terbuka, transkripsi video, dan pengalaman pengguna di internet. Sumber data kualitatif berasal dari berbagai sumber, baik primer maupun sekunder, seperti individu, diskusi kelompok, catatan perusahaan, publikasi pemerintah, dan internet. Salah satu sumber utama adalah jejaring sosial, di mana para peneliti dapat memahami perilaku konsumen dan pola komunikasi dalam komunitas virtual.

### **b. Analisis Data Kualitatif**

Analisis data kualitatif bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dari data yang umumnya bersifat kompleks dan berlimpah. Berbeda dengan data kuantitatif, analisis data kualitatif tidak memiliki aturan baku dan lebih sulit dilakukan.

Menurut Miles dan Huberman (1994) dalam Sekaran dan Bougie (2016), ada tiga tahapan utama dalam analisis data kualitatif, yaitu:

#### **1) Reduksi Data**

Reduksi adalah proses memilih, menyusun, dan mengelompokkan data yang relevan. Pengumpulan data kualitatif menghasilkan banyak informasi yang harus disederhanakan melalui pengodean dan kategorisasi.

Pengodean adalah proses analitis untuk mengorganisir data agar lebih terstruktur dan membentuk teori. Kode adalah label yang diberikan pada unit teks yang nantinya dikelompokkan ke dalam

kategori tertentu. Pengodean merupakan proses analitis untuk mengorganisir data secara sistematis guna membangun teori. Kode adalah label yang diberikan pada unit teks yang kemudian dikelompokkan ke dalam kategori tertentu.

#### a) Tahapan Pengodean

- (1) Menentukan unit pengodean, seperti kata, kalimat, paragraf, atau tema.
- (2) Melakukan proses pengodean berulang untuk mengidentifikasi pola dalam data.

Contoh:

Seorang pelanggan meminta tagihan, tetapi pelayan mengabaikannya dan berbicara dengan bartender. Kasus ini dikodekan sebagai:

- *Delivery promises* (janji layanan yang tidak ditepati).
- *Personal attention* (kurangnya perhatian kepada pelanggan).

Pengodean mereduksi data tanpa menghilangkan informasi penting sehingga memungkinkan analisis yang lebih bermakna.

#### b) Kategorisasi

Proses mengorganisir dan mengklasifikasikan unit pengodean. Kategori dikembangkan secara induktif (berdasarkan data) atau deduktif (berdasarkan teori). Jika teori belum tersedia, digunakan *grounded theory*, yaitu teori yang dikembangkan langsung dari data.

### 2) Penyajian Data

Penyajian data merupakan menyusun dan menyajikan data yang telah direduksi dalam cara yang terorganisir dan ringkas sehingga memudahkan penarikan kesimpulan. Tampilan data dapat berupa bentuk teks, tabel, grafik, atau diagram. Adapun beberapa metode dalam menyajikan data, yaitu:

- a) Matriks untuk menyusun dan mengorganisir data kualitatif.
- b) Diagram jaringan atau grafik untuk menunjukkan hubungan sebab-akibat dalam data.

### **Contoh Verbatim Perilaku Kritis**

Kesimpulannya, tampilan data membantu dalam merangkum dan memahami data kualitatif secara lebih sistematis sehingga dapat ditarik kesimpulan yang lebih jelas.

### **3) Penarikan Kesimpulan**

Menginterpretasikan data untuk menemukan pola, hubungan, atau makna dari informasi yang diperoleh.

### **c. Reliabilitas dalam Penelitian Kualitatif**

Dalam penelitian kualitatif, peneliti harus memastikan bahwa kesimpulan yang diambil bersifat reliabel. Reliabilitas merujuk pada seberapa baik peneliti mendefinisikan kategori dalam analisisnya sehingga penilai independen dapat menggunakannya secara seragam. Kategori yang terlalu luas atau ambigu dapat menurunkan reliabilitas sehingga perlu batasan yang jelas. Reliabilitas dalam analisis data kualitatif mencakup:

#### **1) *Category Reliability***

Reliabilitas kategori mengacu pada sejauh mana para penilai dapat menggunakan definisi kategori yang telah dirancang oleh peneliti untuk mengklasifikasikan data secara konsisten. Apabila suatu kategori didefinisikan secara jelas dan spesifik, penilai akan lebih mudah menyepakati pengodean data sehingga meningkatkan reliabilitas. Sebaliknya, kategori yang terlalu luas memang dapat meningkatkan kesepakatan antarpenilai, tetapi dapat menyebabkan penyederhanaan berlebihan dan mengurangi makna penelitian.

#### **2) *Interjudge Reliability***

Mengukur tingkat kesepakatan antara beberapa penilai dalam mengodekan data yang sama. Pengukuran dilakukan dengan menghitung persentase kesamaan antara penilaian yang diberikan

oleh beberapa penilai terhadap unit data tertentu. Persentase kesepakatan lebih dari 80% umumnya dianggap memadai dalam penelitian kualitatif.

#### **d. Validitas dalam Penelitian Kualitatif**

Validitas dalam penelitian kualitatif lebih berfokus pada sejauh mana hasil penelitian mencerminkan realitas yang diteliti. Dua metode utama untuk meningkatkan validitas eksternal:

- 1) Dukungan generalisasi dari bukti kasus dan peristiwa.
- 2) Memasukkan kasus yang bertentangan dengan teori penelitian.

#### **e. Triangulasi**

Triangulasi sering digunakan untuk meningkatkan reliabilitas dan validitas. Jenis triangulasi meliputi:

- 1) Menggunakan berbagai metode pengumpulan data (misalnya wawancara dan observasi).
- 2) Membandingkan data dari berbagai sumber untuk meningkatkan akurasi.
- 3) Melibatkan lebih dari satu peneliti dalam pengumpulan dan analisis data.

#### **f. Metode Lain dalam Mengumpulkan dan Menganalisis Data Kualitatif**

##### **1) Analisis Konten (*Content Analysis*)**

Analisis konten membantu memahami pola komunikasi dalam berbagai media seperti koran, *website*, iklan, rekaman wawancara, hingga film. Membantu peneliti dalam menganalisis informasi visual dan mengidentifikasi pola secara sistematis. Dua jenis utama analisis konten, yaitu:

##### **a) Analisis Konseptual**

Menghitung jumlah kemunculan konsep atau kata kunci tertentu dalam teks.

b) Analisis Relasional

Mengkaji hubungan antara konsep-konsep yang muncul dalam teks. Digunakan untuk memahami pola komunikasi dalam media, efek interaksi sosial, dan analisis komunikasi daring.

2) Analisis Naratif (*Narrative Analysis*)

Pendekatan yang mempelajari cerita atau narasi yang disampaikan oleh individu atau kelompok. Narasi dianggap sebagai alat penting dalam memahami bagaimana individu menginterpretasikan pengalaman mereka. Analisis konten membantu memahami pola komunikasi dalam berbagai media.

### **Pertanyaan Diskusi**

Sebuah restoran ingin meningkatkan layanan mereka dengan memahami kepuasan pelanggan melalui wawancara mendalam dan analisis ulasan *online*.

- 1) Jika Anda adalah peneliti, bagaimana Anda akan mengumpulkan data kualitatif untuk memahami pengalaman pelanggan di restoran ini?
- 2) Bagaimana Anda dapat memastikan bahwa hasil analisis tidak dipengaruhi oleh subjektivitas pribadi Anda sebagai peneliti?
- 3) Bagaimana Anda akan menyajikan hasil temuan kepada manajemen restoran agar mereka dapat mengambil keputusan berdasarkan data kualitatif?

## **5. Pendekatan Penelitian Kuantitatif**

### **a. Pengertian Data Kuantitatif**

Data kuantitatif adalah jenis data yang berbentuk angka dan dapat diukur atau dihitung secara sistematis. Data ini sering digunakan dalam penelitian untuk mengidentifikasi pola, menguji hipotesis, dan membuat kesimpulan yang dapat digeneralisasi. Contoh penggunaan data kuantitatif yaitu:

- Data demografis.
- Survei dengan skala Likert.

## **b. Analisis Data Kuantitatif**

Sekaran dan Bougie (2016) memaparkan bahwa terdapat beberapa tahapan menyiapkan data kuantitatif untuk dianalisis, yaitu:

### 1) *Data Coding*

Langkah pertama yang dilakukan dalam menyiapkan data adalah pengodean data. Pengodean data adalah proses menetapkan angka pada jawaban responden agar dapat dimasukkan ke dalam basis data untuk dianalisis lebih lanjut. Pengodean data ini mempermudah pengolahan informasi yang dikumpulkan melalui kuesioner atau survei.

### 2) *Data Entry*

Langkah selanjutnya adalah melakukan input data ke dalam basis data menggunakan perangkat lunak seperti SPSS, SMARTPLS. Setiap baris dalam data *file* mewakili satu kasus atau responden, sementara setiap kolom berisi variabel yang dikumpulkan. Agar mudah dikenali, setiap kuesioner harus diberi nomor identifikasi.

### 3) *Edit Data*

Proses edit data bertujuan untuk mengoreksi kesalahan, inkonsistensi, dan kekosongan data. Apabila terdapat jawaban responden yang kosong, peneliti harus menentukan kode khusus atau membiarkannya kosong secara konsisten. Sebaliknya apabila ditemukan banyak kesalahan, seluruh data harus ditinjau ulang.

### 4) *Transformasi Data*

Transformasi data bertujuan untuk memastikan bahwa analisis selanjutnya lebih valid dan dapat diandalkan. Metode yang umum digunakan termasuk *normalization*, *standardization*, dan *reverse coding* untuk menyesuaikan distribusi data sebelum dianalisis lebih lanjut.

### c. Reliabilitas dalam Penelitian Kuantitatif

Reliabilitas dalam penelitian kuantitatif mengacu pada sejauh mana suatu instrumen penelitian menghasilkan hasil yang konsistensi dan stabilitas.

#### 1) Konsistensi

Mengukur sejauh mana item dalam satu konsep memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain. Salah satu koefisien yang digunakan mengukur reliabilitas adalah *Cronbach's alpha*. Nilai *Cronbach's alpha* 0.60 dianggap buruk, antara 0.70–0.80 dapat diterima, dan di atas 0.80 dianggap baik (Sekaran dan Bougie, 2016). Semakin tinggi nilai *Cronbach's alpha* mendekati 1, semakin tinggi reliabilitasnya.

#### 2) Stabilitas

Stabilitas suatu pengukuran dapat dinilai melalui reliabilitas bentuk paralel dan reliabilitas *tes-retest*.

- *Parallel form Reliability*

Menentukan korelasi antara dua bentuk pengukuran yang serupa.

- *Test-retest Reliability*

Menghitung korelasi antara hasil pengukuran yang dilakukan dalam dua waktu berbeda.

### Faktor yang Memengaruhi Reliabilitas

#### 1) Memformulasikan Item Secara Negatif

Semua item yang diberi kata-kata negatif harus dibalik skornya sebelum diuji untuk menghindari salah perhitungan reliabilitas

#### 2) Dampak Menghapus Item dari Skala

Apabila suatu item memiliki korelasi rendah dengan yang lain, menghapus bisa meningkatkan konsistensi internal. Namun, perlu hati-hati apabila terlalu banyak item dihapus, bisa mengurangi keandalan dan cakupan pengukuran

3) Nilai *Alpha* Terlalu Rendah ( $<0.60$ )

Mengidentifikasi item mana yang menyebabkan reliabilitas rendah atau menghapus item mungkin meningkatkan reliabilitas, tetapi bisa mengurangi validitas keseluruhan skala.

**d. Validitas dalam Penelitian Kuantitatif**

Validitas mengukur instrumen pengukuran mampu mengukur apa yang hendak diukur secara akurat. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), uji validitas dapat diukur melalui:

- 1) Validitas faktorial diperoleh dengan analisis faktor, yang menentukan apakah dimensi yang diukur sesuai dengan konsep yang telah dirancang.
- 2) Validitas kriteria menguji sejauh mana suatu alat ukur dapat membedakan individu yang memiliki karakteristik berbeda, termasuk validitas konkuren dan prediktif.
- 3) Validitas konvergen terjadi jika terdapat korelasi tinggi antara dua sumber berbeda yang mengukur hal yang sama, misalnya atasan dan bawahan yang menilai sistem penghargaan yang sama.
- 4) Validitas diskriminan memastikan bahwa dua konsep yang berbeda tidak berkorelasi, seperti keberanian dan kejujuran. Validitas konvergen dan diskriminan dapat diuji menggunakan matriks *multitrait-multimethod*. Jika alat ukur telah tervalidasi dengan baik, tidak perlu menguji validitasnya kembali dalam setiap penelitian, meskipun reliabilitas tetap harus diperiksa.

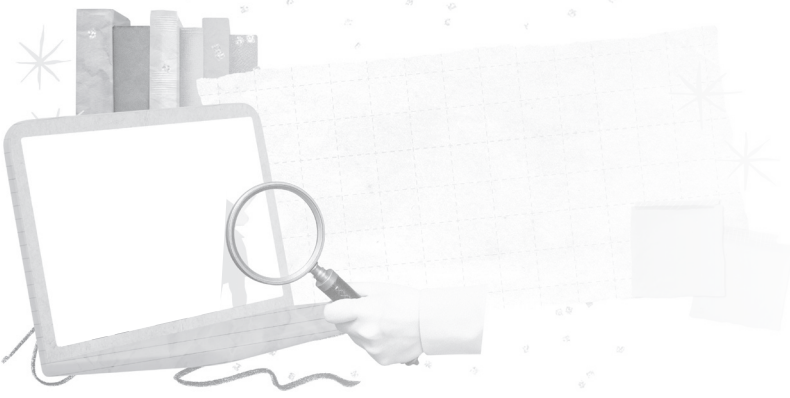
**Pertanyaan Diskusi**

Pertimbangkan analisis reliabilitas berikut untuk variabel perbedaan pelanggan (*customer differentiation*). Berikut adalah hasil analisis reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*.

**Tabel 4.29** Contoh Hasil Analisis Reliabilitas

Item	Mean Skala Jika Item Dihapus	Varians Skala Jika Item Dihapus	Variasi Total Jika Item Dihapus	Cronbach's Alpha Jika Item Dihapus
CD1	10.0706	6.480	0.624	0.577
CD2	10.1471	6.552	0.646	0.568
CD3	10.4176	8.481	0.171	0.851
CD4	10.1118	6.325	0.664	0.552

*Cronbach's Alpha* untuk keseluruhan variabel: 0.715. Apa yang dapat Anda simpulkan dari hasil analisis reliabilitas ini? Apakah ada item yang sebaiknya dihapus untuk meningkatkan reliabilitas? Jelaskan alasan Anda.



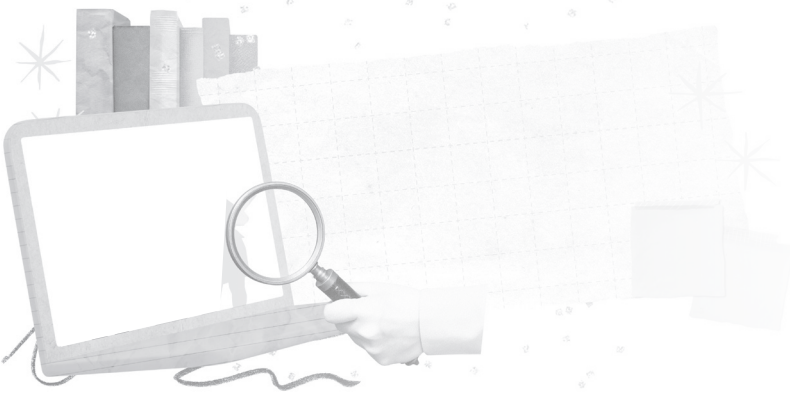
## DAFTAR PUSTAKA

- Anfara, V. A. & Mertz, N. T. (2015). *Theoretical Frameworks in Qualitative Research (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Anderson, D. R., D. J. Sweeney, T. A. Williams, D. C. Jeffrey, & K. Martin. (2012). *Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making (Revised 13th Ed.)*. South-Western: Cengage Learning.
- Barney, J. B. & W. S. Hesterly. (2014). *Strategic Management and Competitive Advantage (5th Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Baroto, T. (2002). *Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Berger, C., R. Blauth, & D. Boger. (1993). "Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality". *Center for Quality of Management Journal*, 2, 3–35.
- Bingham, A. J., R. Mitchell, & S. C. Carter. (2024). *A Practical Guide to Theoretical Frameworks for Social Science Research*. Abingdon, UK: Routledge.
- Blashfield, R. K. & M. S. Aldenderfer. (1978). "The Literature on Cluster Analysis". *Multivariate Behavioral Research*, 13(3), 271–295.
- Booth, A., A. Sutton, & D. Papaioannou. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781473901952>.

- Boote, D. N. & P. Beile. (2005). "Scholars Before Researchers: On The Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation". *Educational Researcher*, 34(6), 3–15. <https://doi.org/10.3102/0013189X0503400103>.
- Brown, J. & M. Green. (2021). "The Importance of Literature Reviews in Academic Research". *Journal of Research Methodologies*, 15(2), 45–56. <https://doi.org/10.1234/jrm.2021.15.2.45>.
- Carolina, N. & B. I. Pradana. (2025). "Penerapan Metode Minimum Spanning Tree Pada Penentuan Rute Pariwisata (Studi Pada Agen Wisata X di Kota Batu)". *Skripsi*, Universitas Brawijaya.
- Cohen, B. A. (2017). "How should novelty be valued in science?". *eLife*, 6, Washington University School of Medicine, United States. <https://doi.org/10.7554/elife.28699>.
- Cooper, D. F., S. Grey, G. Raymond, & P. Walker. (2004). *Risk Management Guidelines for Large Projects and Complex Procurements*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Cooper, D. R. & P. S. Schindler. (2014). *Business Research Methods (12th Ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (3rd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506341939>.
- Damario, A. & B. I. Pradana. (2025). "Analisis Pengendalian Kualitas Produksi Kopi Bubuk Menggunakan Statistical Process Control (SPC) pada Kopi Cap Kopi Malang". *Skripsi*, Universitas Brawijaya.
- David, F. R. (2023). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concept and Cases (17th Ed.)*. United States: Pearson.
- Dominici, G. (2011). "Game Theory as a Marketing Tool: Uses and Limitations". *Elixir Marketing*, 36(June), 3524–3528.

- Efron, S. E. & R. Ravid. (2018). *Writing the Literature Review: A Practical Guide*. New York: The Guilford Press. <https://doi.org/10.4125/guilford.2018.001>.
- Evans, J. R. & W. M. Lindsay. (2016). *Managing for Quality and Performance Excellence (10th Ed.)*. Cengage Learning.
- Everitt, B. S., S. Landau, M. Leese, & D. Stahl. (2011). *Cluster Analysis*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Gai, T., J. Wu, C. Liang, M. Cao, & Z. Zhang. (2024). "A Quality Function Deployment Model by Social Network and Group Decision Making: Application to Product Design of E-Commerce Platforms". *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 133, 108509. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.108509>.
- Grant, C. & A. Osanloo. (2014). "Understanding, Selecting, and Integrating a Theoretical Framework in Dissertation Research: Creating The Blueprint for Your "House"". *Administrative Issues Journal Education Practice and Research*, 4(2), 12–26. <https://doi.org/10.5929/2014.4.2.9>.
- Hair, J. F., M. Page, & N. Brunsveld. (2020). *Essentials of Business Research Methods (4th Ed.)*. Routledge.
- Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review: Releasing The Research Imagination (2nd Ed.)*. London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506361825>.
- Hasibuan, S. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Heizer, J., B. Render, & C. Munson. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management (14th Ed.)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management (4th Ed.)*. London, England: Kogan Page.
- Indiantoro, N. & B. Supomo. (2014). *Metodologi Penelitian dan Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE-Yogyakarta.

- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 - Risk management – Guidelines*. ISO.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research (4th Ed.)*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners (3rd Ed.)*. Sage Publications.
- Lopes, J., L. Farinha, J. J. Ferreira, & P. Silveira. (2018). “Does Regional Vrio Model Help Policy-Makers to Assess The Resources of a Region? A Stakeholder Perception Approach”. *Land Use Policy*, 79, 659–670. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.07.040>.
- McCarthy, V. (2024). “Creating Value for Business and Society”. Diakses dari <https://doi.org/10.69847/SVGqSTZd>.
- Sekaran, U. & R. Bougie. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th Ed.)*. John Wiley & Sons Ltd.
- Stevenson, W. J. (2021). *Operations Management (14th Ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Zagloel, T. Y. M. & R. Nurcahyo. (2023). *Manajemen Kualitas Total dalam Perspektif Teknik Industri*. Jakarta: UI Publishing.



## GLOSARIUM

### A

**Analisis Beban Kerja** – Teknik untuk mengukur beban kerja karyawan guna menentukan jumlah tenaga kerja yang optimal dalam suatu organisasi.

**Analisis Data** – Proses pengolahan dan interpretasi data untuk menghasilkan informasi yang bermakna dalam penelitian.

**Analisis SWOT** – Metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) dalam suatu bisnis atau penelitian.

**Applied Business Research** – Penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk menemukan solusi praktis bagi masalah bisnis yang dihadapi organisasi.

### B

**Benchmarking** – Proses perbandingan antara praktik bisnis atau kinerja suatu organisasi dengan organisasi lain untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

**Big Data** – Sekumpulan data dalam jumlah besar yang membutuhkan metode analisis khusus untuk mendapatkan wawasan yang berguna.

***Business Intelligence*** – Proses pengumpulan, analisis, dan pemanfaatan data untuk mendukung pengambilan keputusan bisnis.

***Business Research Method*** – Metode yang digunakan dalam penelitian bisnis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data guna menghasilkan wawasan bisnis.

## **C**

***Case Study (Studi Kasus)*** – Metode penelitian yang melibatkan analisis mendalam terhadap suatu fenomena dalam lingkungan nyata.

***Cluster Analysis*** – Teknik statistik yang digunakan untuk mengelompokkan objek atau data berdasarkan karakteristik tertentu.

***Correlation Analysis*** – Analisis statistik untuk mengukur hubungan antara dua atau lebih variabel penelitian.

***Critical Thinking*** – Proses berpikir logis dan sistematis dalam mengevaluasi informasi atau argumen sebelum mengambil keputusan.

## **D**

***Data Kuantitatif*** – Data yang berbentuk angka dan dapat diukur secara statistik.

***Data Kualitatif*** – Data yang berbentuk deskripsi atau narasi yang lebih bersifat eksploratif dan interpretatif.

***Data Mining*** – Teknik analisis data yang digunakan untuk menemukan pola atau hubungan dalam kumpulan data yang besar.

***Definisi Operasional*** – Penjelasan mengenai bagaimana suatu konsep diukur atau digunakan dalam penelitian.

## **E**

***Economic Order Quantity (EOQ)*** – Metode dalam manajemen persediaan yang digunakan untuk menentukan jumlah pemesanan optimal guna meminimalkan biaya total persediaan.

**Empirical Research** – Penelitian yang didasarkan pada data dan pengalaman langsung, bukan teori atau spekulasi.

**Ethical Consideration in Research** – Prinsip etika yang harus dipatuhi dalam penelitian, seperti menjaga kerahasiaan data responden dan menghindari plagiarisme.

**Exploratory Research** – Jenis penelitian yang dilakukan untuk menggali suatu fenomena yang belum banyak diteliti sebelumnya.

## F

**Factor Analysis** – Teknik statistik yang digunakan untuk mengidentifikasi struktur di balik hubungan antara sejumlah variabel dalam penelitian.

**Field Research** – Penelitian yang dilakukan di lapangan untuk mengumpulkan data langsung dari sumber primer.

**Focus Group Discussion (FGD)** – Metode penelitian kualitatif yang melibatkan diskusi terarah dengan sekelompok orang untuk mendapatkan wawasan tentang suatu topik.

## G

**Game Theory (Teori Permainan)** – Model matematika yang digunakan dalam pengambilan keputusan strategis dalam situasi kompetitif.

**Generalizability** – Tingkat di mana hasil penelitian dapat diterapkan pada populasi yang lebih luas.

**Grounded Theory** – Metode penelitian kualitatif yang bertujuan mengembangkan teori berdasarkan data yang dikumpulkan langsung dari lapangan.

## H

**Hypothesis (Hipotesis)** – Dugaan atau prediksi sementara dalam penelitian yang akan diuji melalui metode ilmiah.

**House of Quality (HoQ)** – Model dalam *Quality Function Deployment* (QFD) yang digunakan untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi spesifikasi teknis.

## I

**Inferensial Statistik** – Cabang statistik yang digunakan untuk membuat kesimpulan tentang populasi berdasarkan data sampel.

**ISO 31000:2018** – Standar internasional yang memberikan pedoman tentang prinsip dan proses manajemen risiko.

## K

**Kano Model** – Model dalam manajemen kualitas yang membantu mengklasifikasikan atribut produk berdasarkan kepuasan pelanggan.

**Kerangka Teoretis** – Struktur konseptual yang digunakan dalam penelitian untuk menjelaskan hubungan antara variabel.

**Key Performance Indicator (KPI)** – Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu individu atau organisasi.

## L

**Latent Variable** – Variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dapat diidentifikasi melalui indikator lain.

**Literature Review (Tinjauan Literatur)** – Proses evaluasi dan analisis sumber pustaka yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

## M

**Manajemen Risiko** – Proses identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko dalam suatu organisasi atau proyek penelitian.

**Metodologi Penelitian** – Pendekatan sistematis yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan dan menganalisis data.

**Minimum Spanning Tree (MST)** – Algoritma yang digunakan untuk mencari jalur optimal dalam optimasi rute dan jaringan.

**Multidimensional Scaling (MDS)** – Teknik analisis statistik yang digunakan untuk memvisualisasikan hubungan antara objek berdasarkan kemiripan atau jarak antardata.

## N

**Nominal Data** – Data yang dikategorikan tanpa urutan atau hierarki tertentu, seperti jenis kelamin atau warna favorit.

**Normality Test** – Uji statistik yang digunakan untuk menentukan apakah suatu *dataset* berdistribusi normal atau tidak.

## P

**Paradigm Shift** – Perubahan besar dalam cara berpikir atau pendekatan dalam suatu bidang penelitian atau bisnis.

**Problem Statement Canvas** – Alat bantu untuk merancang perumusan masalah penelitian secara sistematis.

## Q

**Quality Function Deployment (QFD)** – Metode perancangan produk dan layanan yang berfokus pada kebutuhan pelanggan.

## R

**Random Sampling** – Teknik pengambilan sampel di mana setiap elemen dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih.

**Research Gap** – Celah penelitian yang belum banyak diteliti dalam literatur yang ada dan menjadi peluang penelitian baru.

**Research Mapping Canvas (ReMap)** – Model yang digunakan untuk membantu peneliti dalam memetakan ide penelitian secara sistematis.

**Risk Assessment** – Proses evaluasi potensi risiko dalam bisnis atau penelitian untuk menentukan strategi mitigasi yang tepat.

## S

**Sampling Error** – Kesalahan dalam penelitian yang terjadi karena hanya sebagian populasi yang digunakan sebagai sampel.

**Statistical Process Control (SPC)** – Metode pengendalian kualitas yang menggunakan teknik statistik dalam proses produksi.

**Structured Interview** – Wawancara yang dilakukan dengan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya.

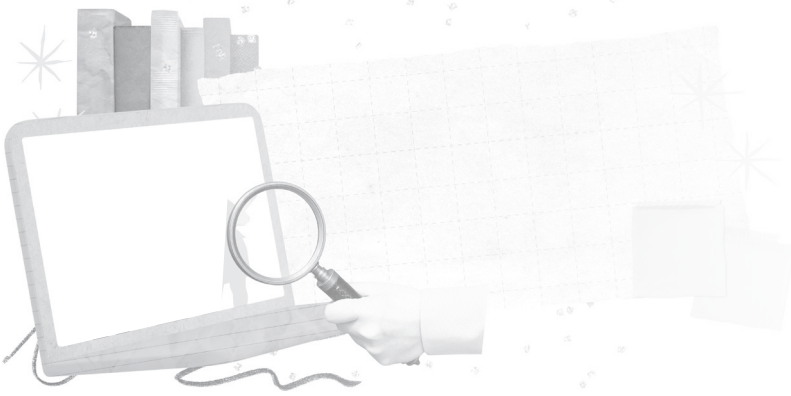
## T

**Triangulasi Data** – Teknik dalam penelitian kualitatif yang menggunakan berbagai sumber data untuk meningkatkan validitas hasil penelitian.

## V

**Validity (Validitas)** – Tingkat sejauh mana suatu alat ukur mengukur apa yang seharusnya diukur.

**Value Proposition Canvas (VPC)** – Model yang membantu perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan dan merancang solusi yang tepat.



## INDEKS

### A

Analisis Beban Kerja, 13  
Analisis Data, 63  
Analisis SWOT, 59

### B

*Business Research Method*, 12  
*Benchmarking* – hlm. 43

### C

*Cluster Analysis*, 29  
J. W. Creswell, 14

### D

Data Kuantitatif, 55  
Data Kualitatif, 58  
Definisi Operasional, 55

### E

*Economic Order Quantity* (EOQ), 5  
Evaluasi Data, 65

### I

Indikator Kinerja, 46  
Inferensial Statistik, 12  
ISO 31000:2018, 60

### K

Kano Model, 18  
Kerangka Teoretis, 39  
Kuesioner Penelitian, 51

### L

*Literature Review*, 46

### M

Manajemen Risiko, 60  
Metodologi Penelitian, 9  
*Minimum Spanning Tree* (MST), 80  
*Multidimensional Scaling* (MDS), 38

### P

*Problem Statement Canvas*, 7  
Pendekatan Kualitatif, 58  
Pendekatan Kuantitatif, 63  
Pengumpulan Data, 43

**Q**

*Quality Function Deployment (QFD)*,  
1

**R**

*Research Gap*, 49

*Research Mapping Canvas (ReMap)*,  
23

*Risk Assessment*, 60

**S**

Skala Penilaian, 54

*Statistical Process Control (SPC)*, 6

Studi Kasus, 35

**T**

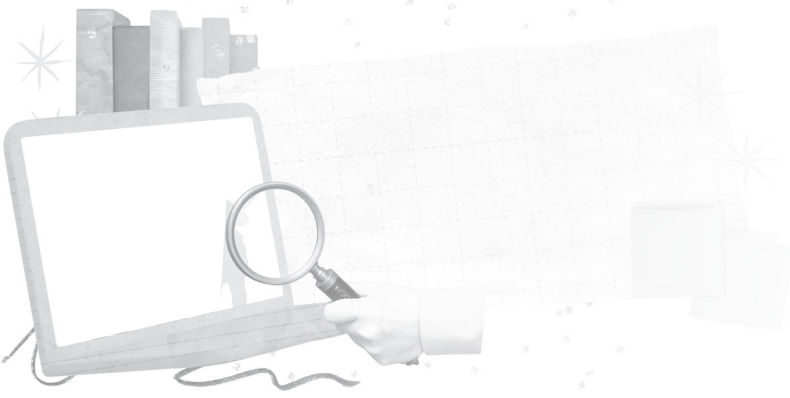
Teori Permainan (*Game Theory*), 24

Teknik Analisis Data, 63

Tinjauan Literatur, 46

**V**

*Value Proposition Canvas (VPC)*, 43



## BIODATA PENULIS



**Adelia Shabrina Prameka, S.E., M.B.A., M.M.**, adalah dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB UB) Universitas Brawijaya dengan *homebase* pada Program Studi S-1 Kewirausahaan. Beliau meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) dan Magister Manajemen (M.M.) dari Universitas Brawijaya serta gelar Master of Business Administration (M.B.A.) dari National Central University di Taiwan.

Selain aktif mengajar, beliau aktif di bidang penelitian dan telah menghasilkan banyak publikasi di bidang kewirausahaan, pemasaran digital, inovasi, dan penelitian terapan, serta aktif pada pengabdian kepada masyarakat di bidang yang sama. Beberapa penelitian terapan yang telah dilakukan berfokus pada desain aplikasi pariwisata halal, pengembangan UMKM, serta strategi pemasaran produk lokal. Saat buku ini diluncurkan beliau masih memiliki amanah sebagai Ketua Laboratorium Kewirausahaan.



**RR Ayu Firdausiah, S.E., M.M.**, adalah dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (FEB UB) yang berfokus pada bidang Manajemen dengan *homebase* di Program Studi S-1 Kewirausahaan. Beliau memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) dan Magister Manajemen (M.M.) dari Universitas Brawijaya. Beliau mengampu mata kuliah seperti *Entrepreneurial Marketing*, Statistika, dan Pengantar Manajemen. Selain aktif dalam kegiatan akademik dan pengajaran, beliau juga memiliki minat penelitian dalam bidang kewirausahaan, pemasaran, serta strategi bisnis. Dengan pengalaman dan keahliannya, beliau turut berkontribusi dalam pengembangan keilmuan dan peningkatan kualitas pendidikan di FEB UB, khususnya dalam membangun ekosistem kewirausahaan yang berkelanjutan bagi mahasiswa.



**Abdurrahman Hakim, S.E., M.B.A., CPHR.**, adalah dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (FEB UB) dengan *homebase* pada Program Studi S-1 Kewirausahaan. Beliau menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Universitas Brawijaya dan meraih gelar MBA dari Universitas Gadjah Mada. Di FEB UB, beliau mengampu mata kuliah Manajemen Operasional, Kewirausahaan, Statistik, dan Laboratorium Kewirausahaan. Selain mengajar, beliau juga aktif dalam Pusat Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam FEB UB. Dalam implementasi keilmuan beliau juga memiliki berbagai HKI dan aktif dalam program-program inovasi yang menghubungkan dunia industri dengan kampus (*link and match*).



**Bayu Ilham Pradana, S.E., M.M.**, adalah lektor di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (FEB UB) dengan *homebase* pada Program Studi S-1 Kewirausahaan. Beliau meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) dan Magister Manajemen (M.M.) dalam bidang Manajemen Strategi dari Universitas Brawijaya. Di FEB UB, beliau mengampu berbagai mata kuliah, termasuk Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Teknologi dan Inovasi, serta Komunikasi Bisnis. Selain itu, beliau aktif dalam organisasi profesional seperti Forum Dosen Ekonomi dan Bisnis Islam (FORDEBI). Minat penelitian beliau meliputi Manajemen Inovasi, Kewirausahaan UMKM, dan *Knowledge Management*. Beliau juga menjabat sebagai Ketua Unit Jaminan Mutu di Departemen Manajemen FEB.

